



Kehittämissuunnitelman tuottaminen palvelun laadun ja business-to-business-myyntin parantamiseksi - Case Rekrytointipalvelu X

Neimo, Kim

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Kehittämissuunnitelman tuottaminen palvelun laadun ja
business-to-business-myyntin parantamiseksi - Case
rekrytointipalvelu X

Kim Neimo
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2012

Kim Neimo

Kehittämissuunnitelman tuottaminen palvelun laadun ja business-to-business-myyntin parantamiseksi - Case Rekrytointipalvelu X

Vuosi	2012	Sivumäärä	65
-------	------	-----------	----

Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti palvelualalla ja tämä tarkoittaa sitä, että palveluntarjoajan on myös reagoitava muutokseen. Ennen kaikkea asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja pitää olla selvillä siitä, mitä he haluavat. Kilpailun ja näin ollen kilpailutuksen kiristyessä on palveluntarjoajan kannalta yhä tärkeämpää, että asiakkaat kokevat saavansa haluamaansa lisäarvoa palvelusta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut tutkia uuden rekrytointipalvelun X:n lanseerausvaihetta ja nykytilaa ja saadun aineiston pohjalta pohjalta laatia kehittämissuunnitelma palvelulle. Hankkeen tavoitteena on tarkemmin ottaen ollut selvittää miten rekrytointipalvelu X:ää voisi kehittää siten, että se kohtaisi nykyisten asiakasyritysten sekä potentiaalisten uusien asiakkaiden tarpeet paremmin. Tarkastelin tässä opinnäytetyössä Rekrytointipalvelu X:ää business-to-business-myyntin näkökulmasta ja olen tehnyt selonteon sekä palvelun sisäisestä että sen ulkoisesta toiminnasta. Olen kartoittanut palvelun sisäistä toimintaa henkilöstöhaastattelujen avulla. Olen puolestaan kartoittanut nykyisten yritysasiakkaiden kokemaa palvelun laatua sekä potentiaalisten uusien asiakkaiden tarpeita sähköisen lomakekyselyn avulla.

Työn lopputuloksena on tuotos, jonka olen tehnyt yhteenvetona hankkeen aikana esiin tulleista kehittämis ehdotuksista - eli kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelmasta tulee ilmi se, mitkä ovat hankkeen aikana esiin tulleet palvelun sisäiset ja ulkoiset puutteet ja mitä kannattaisi tehdä, jotta nämä puutteet saisi paikattua. Opinnäytetyön tuotos on siis toimeksiantajan käyttöön tarkoitettu toimintasuunnitelma, joka tarjoaa toimeksiantajalle mahdollisuuden parantaa kilpailukykyä markkinoilla.

Kim Neimo

Improving service quality and business-to-business sales by means of producing a service development plan - Case Recruiting service X

Year	2012	Pages	65
------	------	-------	----

The business environment in the service branch is constantly changing and this means that service providers must react to this change. Most importantly, the demands of the customers are changing and one has to be aware of what they need. Competition is getting more intense and that is why it is critical for the success of the service provider to be able to deliver the additional service value that customers have come to expect.

The purpose of this thesis has been to study the launch phase and current situation of the new recruiting service Recruiting service X and based on the material from the research come up with a development plan for the service. In particular, the purpose of this thesis has been to find out how the service can be developed in order to more accurately meet the demands of its current clientele and potential new customers. In this thesis I will study Recruiting service X from the point of view of business-to-business sales and I have made an account of both the internal and external functions of the service. I have studied the internal functions of the service by means of interviewing the personnel. I have in turn studied the demands of the current clientele and potential new customers by means of conducting electronic surveys.

The conclusion of this thesis is a product that I have compiled from the various developmental suggestions that have come up during the project - a development plan. In this plan I have presented the various internal and external shortcomings of the service that I have concluded during my research and what could be done to mitigate them. The end product of this thesis is in other words an action plan for the client which provides them with the opportunity of improving their competitiveness on the market.

Keywords: Service development, development plan, recruiting service

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	7
1.2	Opinnäytetyön luonne, toteutus ja aiheen rajaus	8
1.3	Työelämäyhteys ja kehittämistyön tärkeys	9
2	Rekrytointipalvelu X ja toimintaympäristö	10
2.1	Rekrytointi	12
2.2	Rekrytointikanavat	12
2.3	Sosiaalinen media	13
3	Palvelujen myynti ja arvon luominen	14
3.1	Palvelun luonne ja laatu	15
3.2	Asiakaslähtöisyys	16
3.3	Business-to-business-myynti	17
4	Hankkeen suunnittelu	19
4.1	Laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä	19
4.2	Aineistonkeruumenetelmät	20
4.2.1	Avoim haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	21
4.2.2	Lomakekysely aineistonkeruumenetelmänä	22
4.3	Aineiston käsittely	23
4.4	Aineiston analysointi	25
4.4.1	Haastatteluaineiston analysointi sisällönanalyysin avulla	25
4.4.2	Lomakeaineiston analysointi keskiarvon ja keskihajonnan avulla	27
4.5	Hankkeen mahdolliset ongelmat	29
4.6	Hankkeen luotettavuus	29
5	Hankkeen toteutus ja tulokset	30
5.1	Toimitusjohtajan haastattelu	30
5.2	Viestintävastaavan haastattelu	33
5.3	Palvelumyyjän haastattelu	36
5.4	Yhteenveto haastatteluaineistosta	38
5.5	Palvelun laatu nykyisten yritysasiakkaiden kokemana	39
5.6	Tarvekartoitus	43
5.7	Kehittämissuunnitelma	47
6	Johtopäätökset, pohdinta ja hankkeen arviointi	48
	Lähteet	51
	Kuviot	53
	Taulukot	53
	Liite 1: Palvelun kehittämissuunnitelma	54
	Liite 2: Lomakerunko 1 nykyisille yritysasiakkaille palvelun laadusta	62

Liite 3: Vastaukset lomakkeesta 1	63
Liite 4: Lomakerunko 2 potentiaalisille asiakkaille rekryointipalvelun tarpeista	64
Liite 5: Vastaukset lomakkeesta 2	65

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Yritys X. Yritys X on hiljattain lanseerannut uuden rekrytointipalvelun, Rekrytointipalvelu X:n. Rekrytointipalvelujen tavoite on edesauttaa yritysasiakkaiden rekrytointiprosessia mahdollisimman paljon. Rekrytointipalvelu X on uusi toimija markkinoilla, joka pyrkii erottumaan markkinoilla luomalla uudenlaista arvoa yritysasiakkailleen. Rekrytointipalvelu X on täysin sähköinen rekrytointipalvelu, joka hyödyntää vahvasti sosiaalista mediaa rekrytointikanavana ja tarjoaa työnantajille uuden tavan lähestyä varsinkin nuoria osaajia työmarkkinoilla.

Toimeksianto syntyi kummankin osapuolen kiinnostuksen tuloksena. Olen itse toiminut työharjoittelussa palvelumyyjänä Rekrytointipalvelu X:n lanseerausvaiheen aikana. Näin ollen tunnen palvelun hyvin ja koen kiinnostusta sitä kohtaan. Yritys X oli puolestaan kiinnostunut toimeksiannosta sen takia, että palvelu on uusi markkinoilla eikä siitä ole tähän mennessä tehty minkäänlaista palvelututkimusta tai kehittämissuunnitelmaa. Toimeksiannon lähtökohtana on se, että pääsen mahdollisimman vapaasti kartoittamaan palvelun nykytilaa ja saadun aineiston avulla tekemään konkreettisen kehityssuunnitelman, josta olisi toimeksiantajalle mahdollisimman paljon hyötyä. Kuvailen työn toimeksiantajaa ja sen toimintaympäristöä tarkemmin toisessa luvussa - tässä luvussa käsittelen tämän opinnäytetyön luonnetta, sen tavoitetta ja tarkoitusta, miten olen rajannut aiheen ja arvioin hankkeen työelämäyhteyttä.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut tutkia uuden Rekrytointipalvelu X:n lanseerausvaihetta ja nykytilaa sekä laatia saadun aineiston pohjalta kehittämissuunnitelma palvelulle. Hankkeen tavoitteena oli tarkemmin ottaen selvittää miten Rekrytointipalvelu X:ää voisi kehittää siten, että se kohtaisi nykyisten asiakasyritysten sekä potentiaalisten uusien asiakkaiden tarpeet paremmin. Tarkastelin tässä opinnäytetyössä Rekrytointipalvelu X:ää business-to-business-myyntin näkökulmasta ja tein selonteon sekä palvelun sisäisestä että sen ulkoisesta toiminnasta. Kartoitin palvelun sisäistä toimintaa henkilöstöhaastattelujen avulla. Nykyisten yritysasiakkaiden kokemaa palvelun laatua sekä potentiaalisten uusien asiakkaiden tarpeita kartoitin puolestaan sähköisen lomakekyselyn avulla.

Työn lopputuloksena syntyi kehittämissuunnitelma, jonka tein yhteenvedona hankkeen aikana esiin tulleista kehittämis ehdotuksista. Kehittämissuunnitelmasta käy ilmi, mitkä ovat hankkeen aikana ilmenneet palvelun sisäiset ja ulkoiset puutteet, ja mitä kannattaisi tehdä, jotta nämä puutteet saisi paikattua. Opinnäytetyön tuotos on siis toimeksiantajan käyttöön

tarkoitettu toimintasuunnitelma, joka tarjoaa toimeksiantajalle mahdollisuuden parantaa kilpailukykyä markkinoilla.

Saavuttaakseni työn tavoitteet, oli syytä erikseen kiteyttää hankkeen kehittämistehtävä. Määritellessä kehittämistehtävää pidin mielessä sen, minkälaista aineistoa tarvitsee saavuttaakseen työn tavoitteen mahdollisimman hyvin. Tämän työn kehittämistehtävä on ollut taustatutkimusten avulla tuoda esiin puutteita palvelun eri toiminnoissa ja luoda kehittämissuunnitelma, jossa puutteet ja kehitysehdotukset sekä toimenpiteet niiden paikkaamiseksi tulevat selkeästi esille.

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli konkretisoida se, miten tulisi toimia, jotta hankkeen tavoitteet täyttyisivät. Kartoitin palvelun nykytilaa ja tarvitsin sitä varten aineistoa palvelun lanseerausvaiheen toteutumisesta, palvelun sisäisestä toiminnasta ja palvelun nykyisten yritysasiakkaiden tyytyväisyydestä. Tämän tiedon lisäksi tarvitsin aineistoa siitä, mitä potentiaaliset uudet asiakkaat odottavat rekrytointipalvelulta; tämän tiedon avulla pääsin tuomaan esiin kehitysehdotukset sekä niihin liittyvät toimenpiteet hankkeen lopulliseen tuotokseen.

1.2 Opinnäytetyön luonne, toteutus ja aiheen rajausta

Tämä opinnäytetyö oli hanke, jonka toteutin yhteistyössä toimeksiantajani kanssa ja oli näin ollen pääasääntöisesti toiminnallinen, mutta sisälsi myös tutkimuksellisia piirteitä. Tavoitteenani oli kerätä aineistoa lomakekyselyiden ja haastatteluiden avulla. Haastattelu on jo itsessään aktiivinen ja henkilökohtaista kontaktia vaativa tutkimusmenetelmä ja voidaan näin ollen ainakin tietyissä tutkimuksissa ja hankkeissa nähdä toiminnallisena menetelmänä. Toteutin haastattelut ja kyselyt, ja saatuaani tarvitsemani aineiston, käsittelin ja analysoin sitä. Tutkin sekä palvelun ulkoisia että sisäisiä tekijöitä. Tutkin palvelun sisäistä toimintaa haastatteleamalla palvelun henkilökuntaa. Tutkin puolestaan palvelun tämänhetkistä asiakastyytyväisyyttä tekemällä kyselyn palvelun nykyisille yritysasiakkaille. Kartoitin potentiaalisten uusien asiakkaiden tarpeita tekemällä heille kyselyn. Tämän jälkeen esitin tulokset, tein johtopäätökset pohjautuen niihin, ja peilasin niitä hankkeen tavoitteisiin ja päämääriin. Viimeisin vaihe hankkeessa oli puhtaasti toiminnallinen, eli kehityssuunnitelman laatiminen. Toimeksiantaja voi tarkastella suunnitelmaa sähköisessä muodossa tai halutessaan tulostaa sen paperille.

Koska kehittämistutkimuksen käsite on laaja, tuli aihe rajata mahdollisimman selkeäksi. Tutkittavan palvelun luonteesta johtuen keräsin ja analysoin vain laadullista tietoa. Tämä oli myös harkittu lähestymistapa koska se auttoi huomattavasti rajaamaan hanketta.

Rekrytointipalvelu on nykypäivänä yllättävänkin laaja käsite, sillä varsinkin ottaen huomioon sähköisten kanavien kasvavan suosion, rekrytoinnin ulkoistamisesta on viime vuosien aikana tullut valtaisa elinkeino (Gowan & Lepak 2010, 160-165). Arvioidakseen rekrytointipalvelun toimivuutta perusteellisesti, tulisi sitä tutkia kahden eri kohderyhmän näkökulmasta. Nämä kohderyhmät ovat asiakasyritykset ja työnhakijat. Toimiakseen hyvin, rekrytointipalvelun tulisi houkuttaa puoleensa sekä paljon työnantajia että työnhakijoita. Tässä työssä tutkin kuitenkin Rekrytointipalvelu X:ää pelkästään työnantajan, eli asiakasyritysten näkökulmasta. Työnhakijan näkökulmaa ei siis tarkastella lainkaan. Näin tehdessäni pystyin muun muassa business-to-business-myyntin näkökulmaan nojautuen rajaamaan hankkeen pelkästään palvelun tuottajan ja asiakasyritysten väliseen kehykseen, eikä hankkeesta näin ollen tullut kohtuuttoman laajaa.

Työn teoreettiset lähtökohdat muodostavat myös oman viitekehyksensä aihearajauksen suhteen. Tässä hankkeessa palvelun laadun tutkiminen oli suuressa roolissa, jonka vuoksi määrittelin aineiston hankinnan suhteen tämän käsitteen tietyllä tavalla. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että nostin esiin tietyt palvelun laadun kriteerit ja mittarit teoriasta, joiden pohjalta hankin aineistoa. Laadin asiakastytyytyväisyyskyselyn tämän kriteeristön pohjalta. Valitsemani palvelun laadun kriteerit vaikuttivat siis olennaisesti hankkeen laajuuteen sekä siihen, minkälaiseen kehittämissuunnitelmaan lopulta päädyin palvelun laadun suhteen.

1.3 Työelämäyhteys ja kehittämistyön tärkeys

Opiskelen palvelujen tuottamista ja johtamista, joten oman alan työt tulevat kaikella todennäköisyydellä olemaan palvelualalla. Palvelualalla kilpailu on tällä hetkellä todella kovaa, ja hyvin haastavaa pärjätä pelkällä tuotteella. Grönroos toteaaakin, että lähes jokaiseen tuotteeseen sisältyy tänäpäivänä piilopalvelu (Grönroos 2003, 24). Näihin piilopalveluihin voi lukea esimerkiksi asiakkaiden tiedottamisen tai kouluttamisen, tuotteen takuun ja sen huollon (Grönroos 2003, 25).

Tilastokeskuksen mukaan palvelujen osuus Suomen bruttokansantuotteesta on kokoajan ollut tasaisessa kasvussa ja oli vuonna 2010 68,5% (Tilastokeskus 2011). Olen tällä hetkellä ja tulen kaikella todennäköisyydellä myös tulevaisuudessa olemaan palvelualalla töissä. Pärjätäkseen kilpailussa yritysten on pakko jatkuvasti kehittää palvelujaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita paremmin. Kaikki suurimmat ja menestyneimmät yritykset kehittävätkin kokoajan palvelujaan toimintaympäristön mukaan ja olen varma, että tästä opinnäytetyöstä tulee olemaan minulle konkreettista hyötyä työelämässä.

Tämän hankkeen tuotos tulee olemaan kehittämissuunnitelma, eli hanke oli kehittämistyötä. Lyhyesti ja karkeistetusti kehittämistyöllä tarkoitetaan sellaista työtä tai tutkimusta, jonka tuloksena on uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluja toimintaympäristön tarpeiden pohjalta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 11). Pääasiallinen tavoite on siis tuoda esiin uusia seikkoja kehittämistyön kohteesta, joiden avulla voi perustella esimerkiksi palvelun tulevaa strategiaa ja tämän strategian mahdollistamiseksi tarvittavia muutoksia palvelukonseptissa.

Miksi kehittämistyö on tärkeää? Ojasalo ym. tuovat esiin monta syytä siihen, miksi huolellinen kehittämistyö on merkittävä tekijä liiketoiminnan menestyksen edellytyksenä. Yritykset tarvitsevat kehittämistyötä esimerkiksi (Ojasalo ym. 2009, 12):

Taulukko 1: Kehittämistyön tärkeys Ojasalon mukaan

Kannattavuutena parantamiseen tai kasvun aikaansaamiseen
Uusien tavaroiden tai palvelujen kehittämiseen, testaamiseen ja kaupallistamiseen
Toimivan organisaatorakenteen luomiseen ja henkilöstön motivoimiseen
Asiakkaiden mieltymysten muutosten ymmärtämiseen
Tulevaisuuden kysynnän ja muiden toimintaan vaikuttavien tekijöiden ennakoimiseen
Toimintansa tehostamiseen ja prosessiensa kehittämiseen
Uusille kohdemarkkinoille laajenemiseen ja kansainvälistymiseen
Organisaatiossa ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseen

Yllä olevasta perustelusta jatkuvan kehittämistyön tärkeydelle voidaan tehdä se johtopäätös, että huolellinen kehittämistyö koskee sekä organisaation sisäistä toimintaa että ulkoisia tekijöitä. Tällä johtopäätöksellä on suuri merkitys työni kannalta. Jotta pystyin saavuttamaan hankkeen tavoitteet, oli tutkittava myös palvelun tuottajan sisäistä toimintaa. Pelkkä palvelun laadun kehittäminen itsessään ei voi luoda täysin kattavaa kuvaa palvelun tilasta ja siitä, mitkä kaikki toimenpiteet ovat lopulta tarpeellisia palvelun jatkuvan kehityksen ja kilpailukyvyn kannalta.

2 Rekrytointipalvelu X ja toimintaympäristö

Ennen kuin tarkastelen Rekrytointipalvelu X:ää lähemmin on syytä esitellä yritys, joka tämän palvelun on luonut ja lanseerannut. Yritys X on lanseerannut Rekrytointipalvelu X:n. Yritys X on osa suurempaa konsernia, jonka alla toimii myös Tytäryhtiö X (Yritys X:n verkkosivut 2011). Yritys X on business-to-business myyntisektorilla toimiva yritys, jonka ydinliiketoiminta on puhujien, juontajien ja asiantuntijoiden välittäminen muiden yritysten tilaisuuksiin (Yritys X:n

verkkosivut 2011) - Tytäryhtiö X puolestaan järjestää tilaisuuksia muille yrityksille. Rekrytointi ei siis varsinaisesti liity Yritys X:n ydinliiketoimintaan. Yritys X:llä on kuitenkin tarkemmin tarkasteltuna ollut hyvätkin puitteet tuoda rekrytointipalvelu markkinoille. Puhujien vuokraaminen on tuonut yritykseen paljon asiantuntemusta muiden yritysten henkilöstötarpeista ja koulutustarpeista. Yritykset panostavat nykypäivänä yhä enemmän työhyvinvointiin ja henkilöstön moniosaamiseen. Osaava henkilöstö on siis yksi yrityksen suurimmista voimavaroista ja tehokas rekrytointi on tapa saada yritykseen uutta osaamista organisaation ulkopuolelta vähällä vaivalla ja vähäisillä kustannuksilla. Ihanteellisesti asiakasyritys teettäisi tilaisuuden Tytäryhtiö X:llä, jonne esiintyjät hankitaan Yritys X:ltä ja samalla rekrytointia hoitaa Rekrytointipalvelu X. Rekrytointipalvelu X siis täydentää konsernin tarjoamaa palvelupakettia.

Rekrytointipalvelu X on sähköinen rekrytointipalvelu, joka on ollut auki työnhakijoille kesästä 2010 alkaen ja yrityksille kevästä 2011 alkaen. Rekrytointipalvelu X on onlinepalvelu ja toimii verkossa. Palvelu toimii asiakasyrityksille rekrytointityökaluna ja työnhakijoille työnhakuportaalina. Palvelun ensisijaisena tavoitteena on olla mahdollisimman tehokas ja helppokäyttöinen työkalu yrityksille rekrytoinneissa (Rekrytointipalvelu X:n verkkosivut 2011). Jotta voidaan luoda hankkeelle mahdollisimman hyvä pohja, on syytä käydä läpi, mitä palvelu pitää sisällään, eli mitä palvelulupauksia sen tuottaja antaa yritysasiakkaille. Rekrytointipalvelu X sisältää seuraavat ominaisuudet (Rekrytointipalvelu X:n verkkosivut 2011):

Taulukko 2: Rekrytointipalvelu X:n ominaisuudet

Oma työnantajan lisenssi, profiili, eli käyttäjätili
Mahdollisuus ottaa käyttöön monta lisenssiä samanaikaisesti
Mahdollisuus luoda rajaton määrä työpaikkailmoituksia palveluun
Mahdollisuus luoda esittelyvideo työnantajasta, jonka voi liittää myös työpaikkailmoituksiin
Mahdollisuus katsoa työnhakijoiden videoesittelyjä
Mahdollisuus ottaa CV-tietokanta käyttöön, jolloin yritys voi käydä läpi kaikki aktiiviset työnhakijaprofiilit järjestelmässä
Työpaikkailmoitusten näkyvyys Facebookissa Rekrytointipalvelu X:n oman yhteisön seinällä
Työpaikkailmoitusten kohdistetut Facebook-mainoskampanjat halutulle kohderyhmälle

Tänäpäivänä rekrytointi pyörii hyvin vahvasti internetissä sähköisesti ja perinteiset työpaikkojen ilmoituskanavat kuten lehdet, esitteet ja ständit ovat jäämässä taka-alalle (Gowan & Lepak 2010, 160). Tästä seuraa se, että jos haluaa kilpailla rekrytointialalla on

oltava vahvasti läsnä sähköisissä medioissa ja on oltava vankka asiantuntemus niiden toiminnasta. Rekrytointipalvelu X ei ole ensimmäinen sähköinen rekrytointipalvelu Suomen markkinoilla. Muun muassa Monster (www.monster.fi) ja Uranus (www.uranus.fi) ovat myös sähköisiä rekrytointipalveluita samankaltaisilla toimintaperiaatteilla. Tämän lisäksi käytetään myös paljon muitakin sähköisiä ilmoituskanavia työnhaussa siitä huolimatta, etteivät ne ole siihen erikoistuneita palveluita kuten esimerkiksi Mol (www.mol.fi) ja Oikotie (www.oikotie.fi). Nämä yllä mainitut neljä työnhakukanavaa ovat esimerkkejä sellaisista palveluista, joiden kanssa Rekrytointipalvelu X kilpailee tällä hetkellä. Jotta Rekrytointipalvelu X voisi erottautua kilpailijoistaan, täytyy osata tarjota yritysasiakkaille jotakin sellaista, mitä muut kilpailijat eivät kykene tarjoamaan tai eivät tarjoamaan samalla mitalla.

2.1 Rekrytointi

Gowanin ja Lepakin määritelmän mukaan rekrytoinnin käsite pitää sisällään seuraavat toimenpiteet: potentiaalisten työnhakijoiden tunnistaminen, viestiminen työnhakijoille työnantajasta ja avoimista työpaikoista ja varteenotettavien työnhakijoiden houkutteleva hakemaan avoimia työpaikkoja (Gowan & Lepak 2010, 150). Rekrytointi ei siis ole pelkästään uusien työntekijöiden palkkaamista tai työhönottamista, vaan rekrytointi on monivaiheinen prosessi. Tästä määritelmästä voidaan myös todeta, että rekrytointiprosessi pitää sisällään kilpailun työntekijöistä; varteenotettavimmat työnhakijat pitää houkutella hakemaan juuri oman yrityksen avoimia positioita, eikä niitä haluta päästää kilpailijalle töihin. Pätevistä työntekijöistä siis kilpaillaan työmarkkinoilla. Heinonen ja Järvinen (1997) antavat hyvän esimerkin tälläisen kilpailun jatkuvuudesta viitatessaan 1990-luvun lamaan Suomessa. Siitä huolimatta, että silloin vallitsi massatyöttömyys, ei uusien hyvien henkilöstövarojen hankinta ollut helppoa (Heinonen & Järvinen 1997, 125). Syynä tähän ei ole ainoastaan pätevän henkilöstön puute vaan myös se, että toimintaympäristö muuttuu alati. Yritysten on pakko muuttaa toimintatapojaan pystyäkseen kilpailemaan asemastaan markkinoilla ja näin ollen myös vaatimukset henkilöstön suhteen muuttuvat (Heinonen & Järvinen 1997, 125). Pätevästä henkilöstöstä kilpaillaan siis aina, oli tilanne esimerkiksi työttömyyden tai koulutustason suhteen mikä tahansa. Tästä seuraa se, että rekrytointipalveluille on kysyntää. Yritykset haluavat varmistaa, että saavat mahdollisimman pätevää työvoimaa ja ottavat tähän ulkopuolista apua rekrytointipalveluiden muodossa.

2.2 Rekrytointikanavat

Rekrytointikanavat voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan: sisäisiin kanaviin ja ulkoisiin kanaviin. Sisäisessä rekrytoinnissa haetaan työntekijöitä avoimiin positioihin organisaation sisältä, kun taas ulkoisessa rekrytoinnissa haetaan työntekijöitä organisaation ulkopuolelta käyttäen hyväksi erilaisia ilmoituskanavia (Gowan & Lepak 2010, 152-154). Sisäisessä rekrytoinnissa kanavina käytetään useimmiten ilmoitustauluja, yrityksen sisäistä intraa ja/tai henkilöstöosaston käytössä olevaa työntekijätietokantaa. Nämä kanavat ovat sellaisia, joihin ulkoinen rekrytointipalvelu ei pääse vaikuttamaan, joten rekrytointipalvelut erikoistuvat näin ollen perinteisesti ulkoisten kanavien soveltamiseen.

Ulkosien rekrytointikanavien kirjo on laaja. Useimmiten käytetyt ulkoiset kanavat ovat työpaikkamainokset, messut, yrityksen omat verkkosivut ja muut internetissä toimivat sähköiset ilmoituspalstat -ja palvelut (Gowan & Lepak 2010, 154-165). Ulkoisten rekrytointikanavien vahvuus sisäisiin verrattuna on se, että niiden avulla saadaan palkattua työntekijöitä organisaation ulkopuolelta, jotka tuovat mukanaan muun muassa uusia tuoreita ideoita, muutoksia organisaation kulttuuriin, uudenlaista osaamista ja moniosaamista (Gowan & Lepak 2010, 160). Rekrytoitaessa organisaation ulkopuolelta pitää valita, minkälaista tai minkälaisia kanavia käyttää ja tämä päätös usein tehdään nojautuen moneenkin kriteeriin, mutta kuitenkin pääasiallisesti position luonteeseen ja sijaintiin (Gowan & Lepak 2010, 154).

Kun valitaan rekrytointikanava oletetaan siis, että valinnan seurauksena ilmoitus näkyy toivotulle kohdeyleisölle ja että siitä yleisöstä on saatavissa sellaisia työntekijöitä, joita yritys haluaa palkata. Kanavan tai kanavien valinta ei siis kaikella todennäköisyydellä ole sama haettaessa kassatyöntekijöitä verrattuna siihen, että haetaan projektipääällikköä. Tästä seuraa se, että jos yritys on halukas hankkimaan ulkopuolista apua rekrytointiin, vaatimukset palvelua kohtaan ovat suuret - sillä harvalla yrityksellä on varaa hankkia useampi palvelu. Ihanteellisesti palvelun tulisi siis pystyä toimimaan hyvin monissa kanavissa ja kyetä tavoittamaan oikea kohdeyleisö niissä kaikissa. Toinen vaihtoehto on, että palvelun toiminta erikoistuu tietyn rekrytointikanavan hyödyntämiseen, jolloin palvelun myyntiä tulisi kohdistaa tarkkaan juuri sellaisiin yrityksiin, jotka voisivat hyötyä rekrytoinneissaan eniten tämän tietyn kanavan käytöstä. Palveluntarjoajan pitää siis päättää erikoistua joko laaja-alaiseen moniosaamiseen tai tietyn kanavan vankkaan hallintaan. Yksi Rekrytointipalvelu X:n suurimmista haasteista onkin tämä valinta. Palvelu on tosin vasta hiljattain lanseerattu, joten toimintatapaa on vielä aikaa muuttaa.

2.3 Sosiaalinen media

Rekrytointipalvelu X:n toiminta perustuu pitkälti toimintaan sosiaalisessa mediassa, ja jotta voidaan paremmin ymmärtää palvelun toimintaympäristöä on myös syytä tarkastella

sosiaalista mediaa tarkemmin. Sosiaalisella mediallyä tarkoitetaan alustaa, joka mahdollistaa kanssakäymisen ihmisten kesken. Käsite liittyy yleensä internetissä toimiviin selainpohjaisiin ohjelmiin, joiden avulla käyttäjät voivat verkostoutua ja kommunikoida keskenään. Sosiaalisen median suhteen painotetaan yleensä nimenomaan sosiaalista kanssakäymistä ja tiedon vapaata jakamista. (Mustonen 2009, 7.) Esimerkiksi Facebook (www.facebook.com), Twitter (www.twitter.com) ja MySpace (www.myspace.com) ovat tunnettuja ja paljon käytettyjä sosiaalisen median palveluja.

Rekrytoinnin siirtyessä internetiin, on syytä tarkastella sosiaalisen median soveltuvuutta rekrytointikanavana. Yleisellä tasolla sosiaalisen median käyttö yritysmaailmassa on kokoajan lisääntymässä, eli se on käytännössä nousemassa hyvinkin vartenotettavaksi osaksi nykyistä toimintaympäristöä. Yksi sosiaalisen median vahvuus tässä suhteessa on se, että sitä voidaan helposti hyödyntää: sen käyttö ei yleensä vaadi erityistä perehdytystä, sen käyttö ei vaadi kun normaalin tietokoneen ja internet yhteyden ja sen avulla pääsee helposti käsiksi suuriin ihmismassoihin. Tästä huolimatta suurin osa yrityksistä eivät ole vielä tutkineet tai hyödyntäneet kaikkia sosiaalisen median mahdollisuuksia. (Mustonen 2009, 21.)

Haastena on lähinnä sosiaalisen median sovellusten taloudellinen ja tehokas käyttö siten, että yritys todella hyötyisi siitä (Rekrytointipalvelu X:n viestintävastaava 2011). Rekrytointipalvelu X hyödyntää Facebookin mainosalustaa rekrytointikanavana siten, että se kohdistaa mainoksia työpaikkailmoituksista tietyille kohderyhmille yritysasiakkaiden toiveiden mukaan. Mainokset kohdistuvat käyttäjien profiilitietojen perusteella, eli esimerkiksi jos mainoksen toivottu kohderyhmä on 20-25 vuotiaat pääkaupunkiseudun asukkaat, mainos näkyisi muun muassa 24-vuotiaalle Helsingissä asuvalle käyttäjälle. Mainoksia voi toki kohdistaa monilla erilaisillakin kriteereillä ja mainosten hinta riippuu siitä, millaiset kriteerit ovat käytössä (Rekrytointipalvelu X:n viestintävastaava 2011). Mainoksiin on mahdollista laittaa todella paljonkin rahaa saamatta paljon tuloksia jos ei tiedä mitkä kohderyhmät toimivat millä hakukriteereillä (Rekrytointipalvelu X:n viestintävastaava 2011). Tämä tarkoittaa sitä, että Facebookin tehokas käyttö rekrytoinnissa vaatii asiantuntemusta Facebookin mainosalustan käytössä ja näin olleen Rekrytointipalvelu X:llä olisi nopeasti tarkasteltuna tässä vahva kilpailuetu.

3 Palvelujen myynti ja arvon luominen

Tässä luvussa käsittelen palvelua ja sen laatua, asiakaslähtöisyyttä ja business-to-business-myyntiä. Pohtimalla hankkeen alkuvaiheessa keskeisimpiä käsitteitä pystyy välttämään määritelmistä johtuvaa sekaannusta tai epäselvyyttä myöhemmin hankkeessa ja se myös auttaa konkretisoimaan ja rajaamaan hanketta teoria luo hankkeen toteutukselle kehyksen

(Vilkkä 2009, 27). Seuraavissa kappaleissa määritän ja analysoin nämä käsitteet ja pohdin miksi ne ovat tälle hankkeelle tärkeitä.

3.1 Palvelun luonne ja laatu

Ennen kuin tarkastellaan palvelun laatua on syytä muodostaa lyhyt selkeä määritelmä siitä, mitä palvelu itsessään on. Tuote on tavara, jolla on hinta ja aineellisia ominaisuuksia jotka ovat hinnan vastike. Palvelu on lähtökohtaisesti enemmän kuin vain tuote. Pelkkä tuote ei siis ole palvelu, mutta tuote voi muodostaa osan palvelusta. Palvelu voi kuitenkin olla myös täysin aineeton. Grönroos tuo aineettomuuden lisäksi esille kolme muuta palvelujen peruspiirrettä (Grönroos 1998, 53):

Taulukko 3: Palvelujen luonne Grönroosin mukaan

Palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja eivätkä asioita
Palvelut kulutetaan tai koetaan samanaikaisesti kun niitä tuotetaan
Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin

Näitä kriteereitä voidaan soveltaa Rekrytointipalvelu X:n tapaukseen suhteellisen suoraviivaisesti. Rekrytointipalvelu X:n toimintaan kuuluu työpaikkailmoitusten markkinointi sosiaalisessa mediassa. Toiminta on jatkuvaa ja asiakkaat kuluttavat palvelua samanaikaisesti käyttämällä järjestelmää hakijoiden tarkasteluun ja haastatteluun. Asiakas myös osallistuu prosessiin kertomalla palvelun tuottajalle minkälaisia työpaikkamainoksia haluavat ja mille yleisölle ne tulisi kohdistaa.

Palvelun laatu on moniulotteinen käsite. Grönroos on jäsentänyt palvelun laadun kymmeneen kriteeriin tai tekijään, jotka konkretisoivat käsitteen. Tämän tyyppinen jako on tämän hankkeen kannalta välttämätön: palvelun laatua ei ole mahdollista kartoittaa ja sitä myöten kehittää ilman, että sen saa jäsentelyä eri osatekijöihin mittausta varten. Grönroos sisällyttää myös jokaiseen osatekijään muutaman tarkentavan alatekijän. Alla olevassa taulukossa olen tehnyt yhteenvedon jokaisesta tekijästä ja lisäksi kaikista olennaisista alatekijöistä, mutta en kaikista. Palvelun laadun osatekijät ovat Grönroosin mukaan seuraavat (Grönroos 1998, 70):

Taulukko 4: Palvelun laadun kriteerit Grönroosin mukaan

Palvelun osatekijä	Alatekijät/selitys
Luotettavuus	Yritys tekee palvelun oikein ensimmäisellä kerralla, laskutus on täsmällistä, palvelu toimitetaan sovittuun aikaan

Reagointialttius	Palvelu tapahtuu ajallaan, palvelu on nopeaa
Pätevyys	Kontaktihenkilöiden ammattitaito, organisaation tutkimuskyky
Saavutettavuus	Palvelu on helposti saatavissa puhelimitse, palvelun odotusaika ei ole liian pitkä
Kohteliaisuus	Hienotunteisuus asiakkaan tarpeita kohtaan, kontaktihenkilöt ulkoiselta olemukseltaan moitteettomia ja siistejä
Viestintä	Palvelun sisällön selostaminen, palvelun hinnan kertominen
Uskottavuus	Yrityksen nimi, yrityksen maine, kontaktihenkilöstön persoonallisuus
Turvallisuus	Yrityksen nimi, yrityksen maine, kontaktihenkilöstön persoonallisuus
Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen	Asiakkaan erityisvaatimusten selvittäminen, asiakasta kohdellaan yksilöllisesti, vakioasiakas tunnetaan
Fyysinen ympäristö	Fyysiset tilat, henkilöstön ulkoinen olemus, palvelun fyysiset merkit (käyntikortit jne)

Yhtenä tavoitteenani on kartoittaa palvelun laatua olemassa olevien asiakkaiden keskuudessa. Tämä tapahtuu kyselyn avulla, jonka kysymykset pohjautuvat yllä olevaan kriteeristöön. Lähtökohtana on tuottaa lomake, jossa on yksi kysymys jokaisesta palvelun laadun osatekijästä.

3.2 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyydellä tai asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan, että palvelua katsotaan asiakkaan silmin, asiakkaan näkökulmasta: ”Organisaation ajattelutapana asiakaskeskeisyys tarkoittaa sitä, että toiminnan lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen.” (Ylikoski 2001, 34). Palvelua tuottaessa sitä täytyy siis lähteä suunnittelemaan asiakkaan toiveet huomioon ottaen. Tällöin myös segmentointi korostuu, koska täytyy olla selvillä mitä juuri oma kohderyhmä arvostaa palvelun suhteen (Ylikoski 2001, 117).

Palvelualan yrityksillä on nykyään ongelmana erottua toisistaan yksinomaan tarjoamiensa ydinpalvelujen avulla. Kilpailijoita on aina, jotka tarjoavat vastaavanlaista palvelua. Rekrytointipalvelu X ei ole nopeasti tarkasteltuna ainutlaatuinen palvelu, eikä myöskään millään mittarilla ensimmäinen online rekrytointipalvelu. Suoriin kilpailijoihin voi lukea mm. Monsterin, Uranuksen, ja Oikotien. Nämä ovat kaikki palveluita, jotka ovat olleet pitkään markkinoilla vahvassa asemassa. Jotta Rekrytointipalvelu X:llä olisi mahdollisuus lyödä itsensä markkinoilla läpi, sen on pakko jollain tavalla positiivisesti erottautua kilpailijoistaan. Tässä korostuu nimenomaan asiakaslähtöisyys: miksi yrityksen pitäisi valita uusi toimija alalla, kun on olemassa vastaavanlaisia palveluja, joiden palvelulupaukset ovat jo pidemmän aikaa

osoittautuneet pitäviksi. Syyn on pakko olla se, että Rekrytointipalvelu X pystyy räätälöimään palvelunsa paremmin vastaamaan juuri sitä, mitä asiakkaat tarvitsevat.

Näin ollen palvelun laatu nouseekin tärkeäksi kilpailuvaltiksi. Se yritys, jonka palvelun sisältö on paras pärjää parhaiten kilpailussa, jossa itse ydintuote on kutakuinkin sama (Ylikoski 2001, 117). Tämä hanke pohjautuu hyvin pitkälti Rekrytointipalvelu X:n tarjoaman palvelun laadun kartoittamiseen, ja ennen kaikkea siihen, miten palvelulupaukset ovat toteutuneet ja miten tulevaisuudessa voi parantaa palvelun asiakaslähtöisyyttä jotta Rekrytointipalvelu X:lla olisi parempi kilpailuetu markkinoilla.

3.3 Business-to-business-myynti

Kun palvelun tavoitteena on tuoda yritysasiakkaille laadukasta palvelua ja lisäarvoa, on syytä olla selvillä siitä, miten se heille parhaiten voidaan kommunikoida. Palvelua myydään myydään muille yrityksille, joten kyse on business-to-business-myyntistä. Kuluttajille suunnattu myynti on kaupankäyntiä, jossa yksityishenkilö ostaa tuotteen tai palvelun itselleen tai jälleenmyyntiä varten (Silverstein 2001, 7). Business-to-business-myynti taas on kaupankäyntiä, jossa ostajana on yritys tai organisaatio (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19; Silverstein 2001, 7). Ominaista business-to-business ostopäätöksessä on se, että ostajana toimiva taho ottaa erillisvastuun tuotteen tai palvelun toimivuudesta ei ainoastaan henkilökohtaisella vaan yritystasolla (Silverstein 2001, 7). Ostaja business-to-business tasolla vastaa siis ostopäätöksen seuraamuksista oman yrityksen tai työnantajansa puolesta ja näin ollen business-to-business ostopäätökseen sisältyy huomattavasti suurempi riski verrattuna kuluttajalle suunnattuun myyntiin.

Ojasalo & Ojasalo mainitsevat asiantuntijapalvelut ja ICT-palvelut tyypillisenä esimerkkeinä business-to-business-palveluista (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19). He tosin myös toteavat, että business-to-business-palvelumyynti on yhä enenevässä määrin siirtymässä myös sellaisten toimialojen suuntaan, jotka eivät perinteisesti ole palvelukeskeisiä toimialoja kuten perusteollisuus ja rakennusala (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19). Tämä on tärkeä huomio tarkasteltaessa rekrytointipalvelun mahdollisuuksia menestyä markkinoilla. Kaikki yritykset rekrytoivat ainakin pitkällä aikavälillä jonkin verran uutta henkilökuntaa ja ovat näin ollen toimialasta riippumatta potentiaalisia ostajia rekrytointipalvelulle.

Business-to-Business-myynti eroaa toki selkeästi kuluttajille suunnatusta myynnistä, mutta Silversteinin mukaan on olemassa myös välimuoto, niin sanottu SOHO-markkina eli Small Office Home Office segmentti (Silverstein 2001, 7). Tämä segmentti muodostuu useimmiten pienyrityksistä tai toiminimellä työskentelevistä yksityishenkilöistä, jotka usein tekevät töitä

kodin kautta tai käyttävät omaa asuntoa samalla toimistotilana (Silverstein 2001, 7). Tämän segmentin toiminnan suhteen tulee huomioda se, että hankintojen tuoma vastuu ulottuu sekä henkilökohtaiselle -että yritystasolle (Silverstein 2001, 7). Tämän takia tämä segmentti jää usein myyntiorganisaatioilta vähemmälle huomiolle, koska kaupanteko näiden yritysasiakkaiden kanssa on lähtökohtaisesti erityisen haasteellista. Jotta voitaisiin kohdistaa myyntiä myös haasteellisille yritysasiakkaille täytyy siis mukauttaa tuotetta tai palvelua tarpeeksi lähestyttäväksi ja riskittömäksi ostajan näkökulmasta. Silverstein mainitsee esimerkin 1900-luvun alussa lanseeratusta tuotteesta, josta onnistuttiin tekemään todella lähestyttävä ja riskitön myös pienenille yrityksille. Hän nostaa esimerkissään esiin kirjoituskoneen, jota markkinoiva yritys tarjosi asiakkaille ilmaisen toimituksen ja oikeuden saada täysi hyvitys tuotteen hinnasta kymmenen päivän sisällä mikäli ei halunnut pitää tuotetta - perustelujakaan ei vaadittu. Tällöin ostopäätös tehtiin yritykselle mahdollisimman helpoksi ja riskittömäksi. Rekrytointipalvelua ei lähtökohtaisesti voi myydä SOHO-asiakkaille, koska he useimmiten työskentelevät yksin eivätkä näin ollen rekrytoi. Huomioitavaa tässä esimerkissä onkin lähinnä se, että palvelua voidaan myydä myös epätodennäköisille kohderyhmille jos siitä vain saa tehtyä tarpeeksi riskittömän ja ennen kaikkea jos sitä saa muokattua sellaiseksi, että myös tämä segmentti saa siitä haluamaansa lisäarvoa.

Minkälaisiin tarpeisiin business-to-business-palvelun tulisi nykyään pystyä vastaamaan? Ojasalo & Ojasalo nostavat esiin mielestään tärkeimmät havaintonsa (Ojasalo & Ojasalo 2010, 20):

Taulukko 5: Business-to-business-palvelun vaatimukset Ojasalon & Ojasalon mukaan

Palvelun pitää helpottaa ja yksinkertaistaa asiakasyritysten operaatioihin liittyvää monimutkaisuutta
Palvelun pitää kasvattaa asiakasyritysten tuottavuutta
Palvelun pitää kasvattaa läpinäkyvyyttä asiakasyrityksen ja heidän asiakkaidensa välillä
Palvelun pitää minimoida asiakasyrityksen operaatioihin liittyvää epävarmuutta
Palvelun pitää helpottaa asiakasyritystä tuottamaan ja jakelemaan omia ratkaisujaan loppukäyttäjille
Palvelun pitää auttaa asiakasyritystä luomaan kaksisuuntaisia arvotarjoomia kahden tai useamman osapuolen välille
Palvelun pitää auttaa asiakasyritystä maksimoimaan kapasiteettinsa käyttöä

Tässä tulee ilmi se, mitä business-to-business-palveluilta tänäpäivänä vaaditaan. Tämä koskee kaikkia palveluita yleisesti, joskin erityyppiset palvelut tuottavat asiakasyrityksille erilaista lisäarvoa. Ei voida olettaa, että yksi palvelu pystyisi itsessään täyttämään kaikki yllä mainitut kriteerit. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että yritysasiakkaat odottavat tänäpäivänä laadukasta palvelua ja nimenomaan lisäarvoa. Kilpailu rekrytointialalla on kovaa ja palvelu, joka pelkästään tuottaa yrityksille enemmän työhakemuksia ei pärjää markkinoilla, vaan

asiakasyritys haluaa saada palvelusta jotakin muuta myös irti - muuten hänellä ei ole mitään syytä valita juuri sitä palvelua nykyisen tilalle. Palvelun pitää siis pystyä vastaamaan johonkin muuhunkin tarpeeseen paitsi siihen, johon se on pääasiallisesti suunniteltu.

Viitaten yllä oleviin kriteereihin, hyvän rekrytointipalvelun voisi olettaa pystyvän helpottamaan yritysasiakkaan toimintaa (vähentämällä rekrytointiprosessiin kuluva aikaa), kasvattamaan yritysasiakkaan tuottavuutta (esimerkiksi saamalla nopeasti paljon rekrytointeja tehtyä, supistamalla yrityksen omia rekrytointimarkkinointikuluja, jne) ja auttaa yritystä luomaan kaksisuuntaisia arvotarjoomia (rekrytoimalla pätevää nuorisotyövoimaa tai maahanmuuttajia ja täten ehkäisemään nuorisotyöttömyyttä tai työttömyyttä maahanmuuttajien keskuudessa). Toteuttamani tarvekartoitus toimeksiantajalle tulee pohjautumaan pitkälti näihin kriteereihin. Tarkoituksena on selvittää, mitä yllä olevista kriteereistä yritykset eniten odottavat rekrytointipalvelulta tai mitkä ovat yrityksille tärkeimmät lisäarvokriteerit harkitessa rekrytointipalvelun ostamista. En tule suoraan viittaamaan yllä oleviin kriteereihin sellaisenaan, vaan mukautan lomakkeen väittämäkohdat sellaisten rekrytointipalvelun ominaisuuksien mukaan, jotka ovat yleisesti tiedossa ja vastaavat Ojasalon & Ojasalon tarvekriteerejä käytännössä.

4 Hankkeen suunnittelu

Ennen itse hankkeen toteuttamista tulee olla suunnitelma siitä mitä tehdään ja miten. Tässä luvussa käyn tarkemmin läpi ne tutkimus -ja kehittämismenetelmät, joita hyödynsin hankkeen aikana. Tulen käymään läpi sen, miten hankin tarvitsemani aineiston, miten sitä käsittelin ja miten sitä analysoin. Tämän lisäksi otan tässä luvussa myös huomioon hankkeen mahdolliset ongelmat ja miten pyrin niiltä välttymään.

4.1 Laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä

Keräsin tässä työssä laadullista aineistoa, eli kvalitatiivista tietoa. Kvalitatiivisella tiedolla pyritään ensisijaisesti kuvaamaan tosielämää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157). Laadullinen tutkimus pyrkii siis pääasiallisesti hahmottamaan ja raportoimaan kokemuksia tutkittavasta kohteesta ja tarkoituksena on erilaisten tekijöiden perusteella muodostaa tutkimuskohteesta mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva (Hirsjärvi ym. 2008, 157). Tämä lähestymistapa sopiikin hyvin palvelututkimuksiin, koska palvelun luonne on erilainen kuin tuotteen luonne: palvelu ei ole käsin kosketeltava asia, joten sen ominaisuuksia on vaikea mitata kokonaisvaltaisesti kvantitatiivisella tiedolla. Siinä missä tuotetta voi luonnehtia kvantitatiivisesti ”2kg painoiseksi”, ”siniseksi” tai ”70% toimivaksi” palvelun voi helpommin ja

tehokkaammin kuvata olevan esimerkiksi ”hyvä”, ”mielenkiintoinen” tai ”pettymys”.

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena todentaa olemassa olevaa tietoa, vaan tuoda esiin ja paljastaa uusia tosiasioita nykytilanteesta (Hirsjärvi ym. 2008, 157). Tämä on hyvä lähtökohta nimenomaan kehittämishankkeelle, sillä tavoitteena onkin tuoda esille asioita, joita tulisi parantaa ja muuttaa tulevaisuudessa.

Kun tarkastellaan rekryointipalvelua laadulliset tekijät ovat pääroolissa. Rekryointipalvelua voisi toki kvantitatiivisesti arvioida sillä, kuinka monta työntekijää yritys on sen kautta saanut rekrytoitua tietyllä aikavälillä. Tarkemmin tarkasteltuna tämä mittari ei kuitenkaan sovellukaan luotettavaan arviointiin paristakin syystä. Ensinnäkin erilaisilla ja eri kokoisilla yrityksillä on vaihteleva rekryointitarve: jotkut yritykset rekrytoivat monia kymmeniä, jopa satoja uusia työntekijöitä vuodessa. Toiset taas ehkä vain muutaman, vain yhden tai ei ainuttakaan. Myös taloudellinen tilanne vaikuttaa rekryointeihin. Toinen syy on se, että rekrytoitavien työntekijöiden määrä ei ole suoraan verrattavissa rekryointien onnistuneisuuteen; työntekijän soveltuvuutta tehtävään tai hänen tehokkuutta on vaikea arvioida kvantitatiivisesti. Esimes voi puolestaan helposti luonnehtia uutta työntekijää esimerkiksi ”ahkeraksi”, ”motivoituneeksi” tai ”kielitaitoiseksi”.

Laadullinen tutkimus soveltuu siis näin ollen paremmin palvelun laadun kartoittamiseen kuin määrällinen. Tulee kuitenkin muistaa, että laadullisesta tutkimuksesta saadut tulokset pätevät vain tietyssä ajassa tai asiayhteydessä (Hirsjärvi ym. 2008, 157). Tätä case-tutkimusta ei siis voi soveltaa esimerkiksi koko rekryointialaan, eikä voida Rekryointipalvelu X:n kohdalla pitää relevanttina enää viiden vuoden kuluttua. Syy tähän on se, että toimintaympäristö ja sen mukana yritysasiakkaiden tarpeet muuttuvat kokoajan. Tämän hankkeen tavoitteena onkin laatia kehittämissuunnitelma pohjautuen yritysasiakkaiden tämänhetkisiin tarpeisiin ja luoda palvelun tuottajalle hyvät puitteet kehittää toimintaansa nykyisessä markkinatilanteessa ja toimintaympäristössä.

4.2 Aineistonkeruumenetelmät

Aineistonkeruumenetelmät valitaan tutkimustyyppin pohjalta. Tutkimustyyppejä on monia, mutta tässä työssä kyse on tapaustutkimuksesta. Tapaustutkimuksia voidaan toteuttaa sekä laadullisesti että määrällisesti, tässä työssä kuitenkin keskityin laadullisiin tekijöihin. Sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tietoa kerätään useimmiten kyselyjen tai haastattelujen avulla. (Hirsjärvi ym. 2008, 186-187) Nämä olivat minun aineistonkeruumenetelmät.

Perustelen näiden menetelmien käyttöä myös sillä, että ne soveltuvat hyvin juuri kehittämistyöhön: näillä menetelmillä on mahdollisuus saada hyvin sellaista aineistoa, josta

pystyy nostamaan esiin uusia ja odottamattomia seikkoja tutkimuksen kohteesta (Ojasalo ym. 2009, 95 & 108). Sovellan tässä hankkeessa kumpaakin menetelmää tilanteen mukaan.

On kolme kohdeyleisöä, joilta keräsin aineistoa: palvelun tuottaja, nykyiset yritysasiakkaat sekä potentiaaliset uudet yritysasiakkaat. Käytännön syistä käytin haastattelua menetelmänä palvelun tuottajan kohdalla ja lomakekyselyä yritysasiakkaiden kohdalla. Syy tähän on se, että tunnen palvelun tuottajan henkilökohtaisesti ja pystyin helposti järjestämään haastatteluja henkilökunnan kanssa. Nykyisten ja potentiaalisten yritysasiakkaiden kanssa minulla vuorostaan ei ollut henkilökohtaista suhdetta, joten lomakekysely soveltui siihen paremmin. Tähän valintaan on myös tutkimuksellinen perustelu. Haastattelun yhtenä etuna pidetään yleisesti sitä, että tilanne on vuorovaikutteinen ja joustava (Hirsjärvi ym. 2008, 200). Tämän vuoksi se soveltuu hyvin sellaisiin tapauksiin, joissa varsinkin laadullista tietoa on saatava laajalti ja on toivottavaa, että tilaa jää henkilökohtaisille tulkinnoille ja mielipiteille. Kyselyn yksi etu on puolestaan siinä, että on standardisoitu ja sen avulla voi helposti tavoittaa isomman yleisön (Hirsjärvi ym. 2008, 190). Haastateltavia on kolme, kun taas yritysasiakkaita on enemmän.

4.2.1 Avoin haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelusta on olemassa erilaisia toteutustapoja - näistä olen valinnut avoimen haastattelun. Avoimessa haastattelussa on tarkoituksena yleisesti ottaen selvittää mm. haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä ja tuntemuksia (Hirsjärvi ym. 2008, 204). Avoin haastattelu on siten kaikista haastattelun muodoista lähimpänä keskustelua ja soveltuu näin ollen parhaiten kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelumuodoksi (Hirsjärvi ym. 2008, 204). Tavoitteenani olikin tuoda esiin uusia asioita ja oivalluksia palvelun toiminnasta, ja tämän tavoitteen toteutuminen on todennäköisempää mitä avoimempi haastattelutilanne on.

Haastattelujen yleisenä aiheena oli palvelun tuottajan kokemukset palvelun alkuvaiheesta, nykytilasta ja tulevaisuudesta. Haastateltavat olivat Rekrytointipalvelu X:n toimitusjohtaja, viestintävastaava sekä palvelumyyjä. Tästä johtuen päätin myös, että aiheet eroavat toisistaan haastateltavan toimenkuvan mukaan. Syy tähän on se, että näin sain enemmän haastatteluista irti, koska haastateltavilla on kaikilla erilainen henkilökohtainen rooli palvelussa. Esitin kuitenkin muutamia yleisiä kysymyksiä samalla tavalla kaikille, koska se on hyvä tapa tuoda esiin mahdollisia sisäisiä epäselvyyksiä tai erimielisyyksiä mm. vision, tavoitteiden tai sisäisen viestinnän suhteen.

Päätin, että toteutan haastattelut yksilöhaastatteluina. Syy tähän oli se, että kaikki haastateltavat ovat tiiviissä työyhteisössä. Pääsin siis haastattelemaan eri asemassa olevia

ihmisiä ilman pelkoa siitä, että he jättäisivät paljon sanomatta ryhmäpaineen takia. Haastattelumateriaali oli vain minun ja sen hetkisen haastateltavan tiedossa, eli en esimerkiksi kertonut palvelumyyjälle, mistä olin keskustellut toimitusjohtajan kanssa tai päinvastoin. Anonymiteetti kannusti haastattelihoita entisestään antamaan totuudenmukaista tietoa.

4.2.2 Lomakekysely aineistonkeruumenetelmänä

Lomakekyselyn voi toteuttaa monella tavalla, mutta on olemassa kolme tapaa, joita useimmiten käytetään: avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja Likertin asteikko esimerkiksi 1-5 skaalalla (Hirsjärvi ym. 2011, 194-195).

Valitessa kyselyn tyyppiä on pohdittava mistä tyypistä saa sellaista aineistoa, joka parhaiten soveltuu työn tavoitteen saavuttamiseen ja kehittämistehtävän ratkaisemiseen. Tulon siihen lopputulokseen, että Likertin asteikko soveltuu parhaiten tähän työhön: saadusta aineistosta (eli asteikon keskiarvo jokaista väittämää kohtaan) pystyin päättämään kunkin laadullisen tekijän tärkeyden yksinään sekä suhteessa toisiin tekijöihin. Näin ollen sain tarpeeksi laajan aineiston, jota oli suhteellisen helppo käsitellä ja analysoida. Kunhan otanta on tarpeeksi iso virhemarginaali on myös suhteellisen pieni ja luotettavuus hyvällä tasolla. Tämä johtuu siitä, että mahdolliset puutteelliset vastaukset eivät vaikuta lopulta paljoa tuloksiin, sillä keskiarvolaskelma ei tule muutaman tyhjän vastauksen takia heittämään oleellisesti (Hirsjärvi ym. 2008, 216-217). Mutta jos tyhjiä tai puutteellisia kohtia tulee kohtuuttoman paljon, joissain tallennuksissa voi nämä tallenteet poistaa kokonaan koska otanta on kuitenkin tarpeeksi suuri. Kontrastina tähän monivalintakysymysten ja varsinkin avoimien kysymysten puutteita on vaikeampi paikata ilman, että virhemarginaali kasvaa tai, että joutuu suorittamaan kyselyn kokonaan uudestaan. Nopeasti tarkasteltuna ainoa Likertin asteikon vakava puute tässä hankkeessa käytettyjen lomakkeiden suhteen voi olla se, että vastausten keskinäinen poikkeavuus väittämää kohden voi osoittautua liian heikoksi, jolloin johtopäätösten tekeminen saadusta aineistosta vaikeutuu huomattavasti. Käytännössä tämä ilmenisi sellaisessa tapauksessa, jossa valtaosa vastauksista olisi asteikolla 2-4, jolloin keskiarvot todennäköisesti olisivat 3 paikkeilla, ja siitä on vaikea tehdä vahvoja päätelmiä. Tämän takia olen analysoinut myös vastausten keskihajonnan, jolloin sain virhemarginaalia pienennettyä.

Välttääksemme tilanteen, jossa saatu aineisto asteikkokyselyssä ei ole analyysikelvoinen matalan variaation takia tulee kiinnittää huomiota siihen, miten kyselyn suunnittelee. Kyselylomakkeen tarkkaan suunnitteluun on olemassa paljon erilaisia ohjeita mutta nyrkkisääntönä voi pitää sitä, että kysymysten määrä tulisi olla mahdollisimman pieni,

kysymysten pituus mahdollisimman lyhyt ja kielen mahdollisimman selkeää (Ojasalo ym. 2009, 116-117). Tämä asettaa hyvin tiukan kehyksen sille, mitä kyselyyn voi ylipäättään sisällyttää. Kysely tulee kuitenkin luonnollisesti laatia siten, että siitä on mahdollista saada kehittämistyön tavoitteen mukainen aineisto (Ojasalo ym. 2009, 115). Tämän lisäksi tulee pitää mielessä se, että asteikkokyselyn vastaamiseen ei normaalisti kulu paljon aikaa (verrattuna esimerkiksi avoimiin kysymyksiin), joten kysymysten määrää ei kuitenkaan kannata heppoisin perustein laskea paljoo.

Asiakaspalvelun laadun kartoittamiseen tarkoitettussa lomakkeessa laadin kysymykset aikaisemmin mainittujen Grönroosin määrittelemien palvelun laadun osatekijöiden mukaisesti. Yksi kysymys jokaista osatekijää kohden siten, että osatekijän sisältö välittyi mahdollisimman hyvin kysymykseen ilman, että siitä tuli kohtuuttoman pitkä (Liite 2).

Potentiaalisten uusien asiakkaiden tarpeiden kartoittamiseen tarkoitettussa lomakkeessa laadin kysymykset toisenlaisin perustein verrattuna yllä olevaan lomakkeeseen. Tällä lomakkeella oli määrä kerätä aineistoa sekä kohdeyrityksen nykytilasta että sen tulevaisuuden tarpeista. Tämän lisäksi lisäsin vielä muutaman kysymyksen, jotka paljastivat yrityksen kannan juuri niiden ominaisuuksien suhteen, joita Rekrytointipalvelu X pystyy tarjoamaan. Väittämät koskivat siis pitkälti niitä asioita, jotka ovat Rekrytointipalvelu X:n tärkeimpiä ominaisuuksia. Näistä syistä tämä lomake oli toista pidempi (Liite 4).

Toteutin kyselyt e-lomakkeena, eli sähköisessä muodossa. Käytin tähän Laurea-ammattikorkeakoulun omaa e-lomakepalvelua. Tein lomakkeet palvelussa valmiiksi ja sitten julkaisin ne. Julkaisun yhteydessä sain lomakkeille internet url-osoitten, jota käytin yhteydenotoissa suorana linkkinä lomakkeisiin. Sain toimeksiantajalta sähköpostilistan, joka sisälsi osoitteita heidän asiakasrekisteristään. Lähetin näihin osoitteisiin tarvekartoituslomakkeen saatteella laurean sähköpostistani, jossa kerroin, että teen tutkimusta opinnäytetyötäni varten. Lähetin kyselyn 150 osoitteeseen, joista toivoin saavani yli 20 vastausta - tämän otannan pitäisi riittää. Palvelun laatua käsittelevän lomakkeen puolestaan toimeksiantaja lähetti itse omasta työ sähköpostistaan minun laatimalla saatteella kaikille olemassa oleville yritysasiakkailleen. Vastaukset kummastakin lomakkeesta tallentuivat automaattisesti Laurean e-lomakepalveluun, josta sain ne poimittua käsittelyä varten.

4.3 Aineiston käsittely

Yksi laadullisen tutkimuksen haasteista on usein saadun aineiston jäsentely ja käsittely. Jotta pystytään tekemään tarkoituksenmukaisia johtopäätöksiä saadusta aineistosta tulee se ensin

käsitellä asianmukaisesti. Käsittelyvaiheessa tulee ensin tarkistaa tietojen oikeellisuus ja mahdolliset puutteet. Mikäli esimerkiksi jos kyselylomakkeissa on selvästi annettu väärää tietoa, ja/tai jätetty moneen väittämään vastaamatta, tulee nämä aineistot jättää pois kokonaan. Tapauksessa, jossa esimerkiksi vain yksi kysymys on jäänyt tyhjäksi, voi puuttuvan tiedon kuitenkin täydentää vaikka keskiarvotiedolla kun kyseessä on Likertin asteikko. (Hirsjärvi ym. 2008, 216-217.) Mikäli on saatu väärää tietoa tai jos tietoja puuttuu, tulee siis näitä tietoja täydentää (Hirsjärvi ym. 2008, 217). Tämä pätee myös silloin, jos käsittelyvaiheessa huomaakin, ettei ole kerännyt tarpeeksi tietoa saadakseen luotettavaa lopputulosta. Tietoja voidaan täydentää siten, että tehdään uusia kyselyitä tai otetaan yhteyttä haastateltavaan uudelleen (Hirsjärvi ym. 2008, 217). Pyrin välttämään tällaista tilannetta siten, että suunnittelin haastattelukysymykset ja kyselylomakkeet huolella ja valvoin ja verifioin tiedonkeruutani mahdollisimman tehokkaasti. Haastattelussa tein muistiinpanoja siitä huolimatta, että nauhoitin.

Kun nauhoittaa haastatteluja on vaihtoehtona, että saatu tallenne litteroidaan. Litteroinnilla tarkoitetaan saadun aineiston puhtaaksi kirjoittamista sanasanaisesti (Hirsjärvi ym. 2008, 217). Yleinen linjaus on, että mitä avoimempi haastattelu sitä tärkeämpää on litteroida sen sijaan, että tekee päätelmiä suoraan nauhalta. Litteroidessa voi toki soveltaa valikoivaa litterointia (Metsämuuronen 2006, 122), mutta silloin tulee olla tarkkana, ettei jätä mitään olennaista pois. Tämä koski työtäni sen takia, että käytin avointa haastattelua menetelmänä. Avoimia haastatteluja litteroidessa on usein mahdollista jättää joitakin osuuksia pois, jotka eivät suoranaisesti liity teemaan ja näin ollen eivät sisällä mitään hankkeen kannalta olennaista tietoa (Hirsjärvi ym. 2008, 217). Keskusteluhan saattaa rönsyillä aiheen ulkopuolellekin. Olen nauhoittanut ja litteroinut kaikki tekemäni haastattelut tätä hanketta varten.

Lomakeaineiston suhteen tulee käyttää toisenlaista käsittelymenetelmää. Taulukointi lienee tähän tarkoituksenmukaisin menetelmä. Tämä johtuu siitä, että vaikka kyselyiden väittämät ovat kvalitatiivisia, tulevat vastaukset olemaan kvantitatiivisessa muodossa. Käytin Microsoft Excel -taulukointiohjelmaa aineistoni koonnissa. Tein yhden taulukon kumpaakin lomaketta kohti (Liitteet 3 ja 5). Näissä taulukoissa on vasemmalla riveittäin vastaukset ja ylhäällä sarakkeissa väittämät. Käytin myös Excel -ohjelman funktioita hyväkseni laskeakseni vastausten keskiarvot ja keskihajonnan. Nämä kaksi arvoa ovat lomakeaineiston suhteen tärkeimmät tiedot hankkeeni kannalta ja esitin ne taulukon alaosassa. (Heikkilä 1998, 148-149.) Pyörustin keskiarvot ja keskihajonnat yhteen desimaaliin selkeyden vuoksi. Keskiarvo ja keskihajonta ovat tässä työssä enimmäkseen suuntaa antavia mittareita eikä niiden tarvitse olla matemaattisesti absoluuttisen tarkkoja lukuja - on tärkeämpää, että aineisto on helposti luettavissa ja käsiteltävissä.

4.4 Aineiston analysointi

Aineisto analysoidaan sen mukaan, millä menetelmällä se on hankittu. Tämän lisäksi analysoidessa aineistoa on syytä ensin valita sille tarkoituksenmukainen lähestymistapa sen mukaan, miten voi parhaiten vastata tutkimusongelmaansa; tässä tapauksessa kehittämistehtävään. Laadullisessa tutkimuksessa tapana on yleensä yleisellä tasolla käyttää ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa (Hirsjärvi ym. 2008, 219), jota myös käytin tässä työssä. Kontrastina selittämiseen pyrkivään lähestymistapaan ymmärtämiseen pyrkivä tapa asettaa enemmän painoa omalle tulkinnalle ja sitä voidaan soveltaa ilman, että lähtökohtana on ennalta määritellyn hypoteesin todentaminen (Hirsjärvi ym. 2008, 219). Vilka (2009, 23) konkretisoi yllä mainittua toteamalla, että kehittämistutkimuksissa voidaan uudeksi tiedoksi kutsua myös tietoa joka on 1) aiemmin tuotettua, jota tutkija voi käyttää toisen toiminnon kehittämiseksi; tai 2) aiempaa tietoa, jota voidaan uuden tutkimuksen tulosten perusteella yhdistellä uudella tavalla.

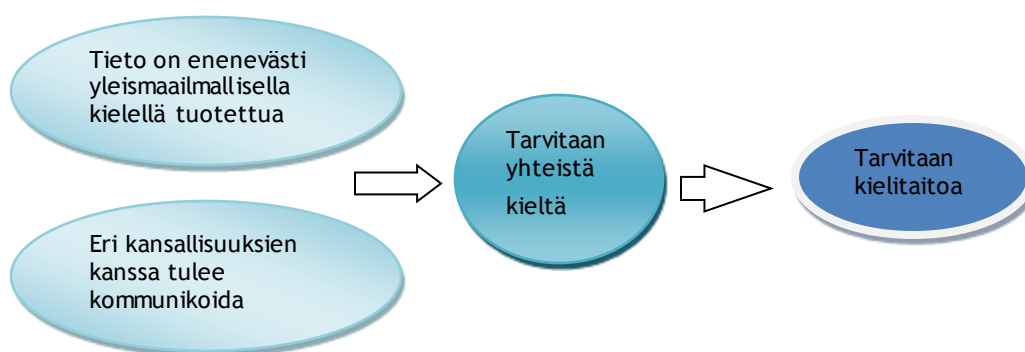
Toisin sanoin, pyrin työssäni tuomaan aineistosta esiin uusia seikkoja, jotka liittyivät kehittämisiongelmiini ja antoivat minulle perusteet tehdä johtopäätöksiä. Pyrin aineistoa analysoidessa tuomaan tasapuolisesti esille sekä yritysasiakkaiden että palvelun tuottajan näkökulmaa ja kokemuksia Rekrytointipalvelu X:stä. Lomakekyselyistä saadun aineiston pohjalta toin esiin ulkoisia kehitysehdotuksia kun taas haastattelujen tarkoitus oli tuoda esiin kehitysehdotuksia palvelun sisäisistä tekijöistä. Palvelun kehittämisen kannalta sekä sisäisten että ulkoisten prosessien tulee olla kunnossa; on mahdotonta luoda asiakasyrityksille heidän haluamaansa lisäarvoa, jollei ole selkeää minkälaisia palvelulupauksia yritysasiakkaalle voi antaa. Toisin sanoin palvelun sisäinen toimintatapa hyvin pitkälti määrittää sen, miten se palvelulupauksensa viestii yritysasiakkaalle ja näin ollen miten asiakasyritys kokee palvelun laadun (Juholin 1999, 39-40). Palvelun tuottajan resurssit ovat aina rajalliset, ja palvelulupaukset on syytä toteuttaa sen mukaan, mihin resurssien puitteissa usko on pystyvänsä. Henkilöstöllä pitää aina olla selkeä kokonaiskuva siitä, miten asiat tehdään oman organisaation sisällä, jotta voivat vakuuttaa yritysasiakkaat palvelun toimivuudesta (Juholin 1999, 40).

4.4.1 Haastatteluaineiston analysointi sisällönanalyysin avulla

Käytin sisällönanalyysia analysoidessani haastatteluista saatua materiaalia. Sisällönanalyysin voi määrittää ja soveltaa monella tavalla. Yleisesti ottaen se kuitenkin perustuu laadullisen aineiston sisällön luokitteluun, tiivistämiseen ja käsitteellistämiseen (Oulun yliopisto 2002). Aineiston sisältöä voi analysoida monella tavalla, mutta karkeasti analyysimenetelmät voidaan

jakaa deduktiivisiin ja induktiivisiin lähestymistapoihin (Oulun yliopisto 2002). Deduktiivinen lähestymistapa perustuu useimmiten aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta ja tällöin aineisto puretaan ja jaetaan ennalta määritellyn luokittelurungon tai osatekijöiden mukaan. Tämän hankkeen aineiston analysointiin soveltuu paremmin induktiivinen lähestymistapa. Induktiivinen sisällönanalyysi pyrkii pelkistämään ja ryhmittelemään aineistoa ulkoisesta viitekehyksestä riippumatta, joten induktiivista analyysia käytetäänkin useimmiten silloin kun tavoitteena on tuoda esiin uusia ilmiöitä pohjautumatta ennalta määrättyyn hypoteesiin (Oulun yliopisto 2002).

Deduktiivisella ja induktiivisella sisällönanalyysilla on yhteistä se, että pyritään luokittelun ja pelkistämisen myötä abstrahoimaan aineistoa. Abstrahoinnilla tarkoitetaan Metsämuurosen (2006, 122) mukaan sitä, että aineistosta saadaan tuotua pelkistämisen tuloksena esiin tietoa, joka on siirrettävissä yleisemmälle tutkimuksen johtopäätösten kannalta oleellisemmalle tasolle. Voidaan siis tuoda tietoa ulos haastattelutilanteen rajallisesta asiayhteydestä, johon voi sellaisenaan viitata myöhemmin yleisellä käsitteellisellä tai teoreettisella tasolla (Metsämuuronen 122). Abstrahoidusta tiedosta voi siis suoraan tehdä johtopäätöksiä. Ohessa Metsämuurosen esimerkki sisällönanalyysin tuottamasta käsitekartasta (Metsämuuronen 2006, 125):



Kuvio 1: Käsitekartta sisällönanalyysistä Metsämuurosen mukaan (125)

Yllä olevasta Metsämuurosen esittämästä menetelmästä poiketen poimin suoria lainauksia haastatteluista, joissa puhutaan jostakin, joka on tämän hankkeen kannalta olennaista. Ohessa Oulun yliopiston esimerkki vastaavanlaisesta sisällönanalyysin tuotoksesta (Oulun yliopisto 2002):

Taulukko 6: Sisällönanalyysi Oulun yliopiston mukaan

Alkuperäisilmaisu*	Pelkistetyt ilmaisu	Kategoria	Arvolataus -/+
"Toimiessani 80-luvun puolivälin jälkeen 5 v. ohjaajana (3 eri kunnassa	Vähemmän aikaa kotikäynteihin, sisällöllisiä asioita ei ehdi pohtia	Muutokset työtehtävissä ja työtehtävien painopistealueissa	Negatiivinen muutos

vakituisissa viroissa) työssä jäi mielestäni enemmän aikaa kotikäynteihin. Jälkeenpäin tuntuu siltä, että sisällöllisiä asioita ehti edes joskus pohtimaan ja konkreettisesti suorittamaan! Toisin on nyt!”			
*Kysymykseen: Onko työtehtävissäsi tapahtunut muutoksia sinä aikana, jonka olet työskennellyt varhaiskasvatuksen parissa? Jos on, niin minkälaisia ja miten olet itse kokenut nämä muutokset?			

Toin alkuperäisilmaisun lisäksi aineistosta lainauksella esiin perustelun edellä mainittuun tekijään, jos se haastattelussa tuli ilmi. Tämän jälkeen pelkistän lainausten sisällön samankaltaisella tavalla kuin yllä olevassa esimerkissä. Lopuksi toin esiin kehitysehdotuksen loogisena seurauksena, joka toimii analyysin tuotoksena johon tulen myöhemmin viittaamaan. Ohessa esimerkki siitä, miten analysoin haastattelumateriaalin sisältöä:

Taulukko 7: Oma esimerkki sisällönanalyysistä

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehitysehdotus
”Lempivärini on vihreä”	”Vietin lapsuudessani paljon aikaa isovanhempien maatilan luona ja metsän kauniit sävyt saavat minut edelleenkin hyvälle tuulelle”	Haastateltavan lempiväri on vihreä koska hän pitää luonnosta	Haastateltavan sisustussuunnitelmaan pitää lisätä vihreitä elementtejä
Kysymys: ”Mikä on lempivärisi?”			

4.4.2 Lomakeaineiston analysointi keskiarvon ja keskihajonnan avulla

Lomakkeista saatua numeerista tietoa pitää käsitellä ja analysoida ennen kuin sen pohjalta voi tehdä johtopäätöksiä. Pelkät vastausten arvot eivät sellaisenaan kerro tutkijalle paljoa. Tämän hankkeen kohdalla laskin saadusta aineistosta keskiarvon sekä keskihajonnan jokaista väittämää kohden. Aluksi on syytä määrittää ja selkiyttää nämä termit.

Keskiarvon saa laskettua lisäämällä kaikki otannan vastaukset yhteen ja jakamalla summan otannan määrällä (Cook & Upton 1996, 44). Pelkkä keskiarvo on kuitenkin vain suuntaa-antava, eikä siitä aina pysty tekemään hyviä päätelmiä. Tämä johtuu siitä, että keskiarvosta ei käy ilmi, miten vastaukset ovat jakautuneet keskenään otannan sisällä. Jos 10 vastaajaa

antavat kaikki vastaukseksi 3, on keskiarvo 3. Jos näistä samoista 10 vastaajasta 5 antaa vastaukseksi 1 ja loput 5, on keskiarvo myös 3. Tulos on siis keskiarvon suhteen sama, mutta johtopäätös olisi verrainnollisesti aivan toisenlainen jos ottaisi huomioon miten vastaukset jakautuivat keskenään (Knowledge base 2006).

Vastausten hajontaa otannan sisällä pystyy ilmaisemaan keskihajontalaskelman avulla. Keskihajonta tai standardipoikkeama on arvo, joka kuvaa vastausten hajontaa otannan sisällä suhteessa keskiarvoon. Mitä isompi tämä arvo on, sitä enemmän hajontaa otannassa on. (Cook & Upton 1996, 59-61.) Ohessa taulukko, jossa kuvitteellinen esimerkki 10 vastauksella skaalalla 1-5:

Taulukko 8: Oma esimerkki tilastollisen tiedon analyysistä

Otanta	Vastaukset	Keskiarvo	Keskihajonta
Otanta A	3, 3, 3, 3, 3, 3, 3, 3, 3, 3	3	0
Otanta B	2, 2, 2, 2, 2, 4, 4, 4, 4, 4	3	1
Otanta C	1, 1, 1, 1, 1, 5, 5, 5, 5, 5	3	2

Otannassa A keskihajonta on 0, joten kaikki ovat vastanneet tarkalleen samalla tavalla. Voidaan siis täydellä varmuudella päätellä, että koko otanta on vastannut keskiarvon mukaisesti. Otannassa B puolestaan keskihajonta on 1, joten vastaukset poikkeavat keskimäärin 1 yksikön verran keskiarvosta. Voidaan siis päätellä, että tietty osa otannasta on vastannut keskimäärin 1 yksikön verran poikkeavasti keskiarvosta. Otannassa C vuorostaan keskihajonta on 2, joten vastaukset poikkeavat keskimäärin 2 yksikön verran keskiarvosta. Voidaan siis päätellä, että tietty osa otannasta on vastannut keskimäärin 2 yksikön verran poikkeavasti keskiarvosta.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että käytin johtopäätöksiä tehdessä hyväkseni varianssianalyysia eli otin huomioon sekä keskiarvon että keskihajonnan tulkitessani väittämiä. Tulosten luotettavuutta voidaan tällä tavoin arvioida samassa yhteydessä (Heikkilä 1999, 224-230; Knowledge base 2006). Skaalalla 1-5 teoreettinen pienin mahdollinen keskihajonta on 0 ja suurin mahdollinen arvo 2. Näin ollen pidin keskiarvolukemien luotettavuutta arvioidessa keskihajonnaltaan <1 tuloksia suhteellisen luotettavina kun taas >1 tuloksia suhteellisen epäluotettavina. Tehdessä johtopäätöksiä tuloksista, jotka ovat keskihajonnaltaan >1 tulee toki muistaa, että nekin voivat kertoa paljon. Esimerkiksi väittämän ”Tiedätte mielestänne paljon sosiaalisen median soveltuvuudesta rekrytointikanavana” kohdalla suuresta keskihajonnasta voisi vetää sen johtopäätöksen, että moni kokee tietävänsä sosiaalisen median soveltuvuudesta rekrytointikanavana todella paljon, mutta moni myös todella vähän. Todellinen tilanne siis riippuu jostakin muusta tekijästä, esimerkiksi toimialasta tai iästä.

4.5 Hankkeen mahdolliset ongelmat

Tuon tässä esiin hankkeen toteutukseen liittyvät mahdolliset ongelmat ja tulen hankkeen arvioinnissa viittaamaan siihen, mitä olen tässä luvussa tuonut esiin. Ongelmat hankkeen suhteen liittyvät todennäköisimmin aineiston saatavuuteen. Tarkemmin ottaen tulee olemaan haasteellista saada selville, miten voin toimittaa kyselyn palvelun laadusta mahdollisimman monelle nykyiselle ja potentiaaliselle asiakkaalle ilman, että tulosten ja itse palvelun luotettavuus kärsii. Jotta saan kyselyistä tarpeeksi materiaalia hyviä johtopäätöksiä varten, on syytä olla tarpeeksi laaja otos.

Mahdollistaakseni tavoitteeni minun on oltava tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja luoda hänen kanssaan suunnitelma sille keneltä kysyn ja mitä. Periaatteessa toimeksiantajalla on olemassa hyvät puitteet verkostojen puolesta (Yritys XJus välittää puhujia ja asiantuntijoita muiden yritysten tapahtumiin). Tämä ei kuitenkaan takaa tehtäväni suoraviivaisuutta tai helppoutta. Haaste on pikemminkin kohdeyleisön tarkentamisessa ja rajaamisessa. Tämän jälkeen minulle jää jo huomattavasti pienempi yleisö, ja on syytä olettaa, että katoa on jonkin verran (kaikki edustajat tuskin vastaavat kyselyyn). Toinen seikka, joka vaatii huomiota on se, miten tulen lähestymään kohdeyleisöäni.

Asiakastytyväisyystutkimuksen tulen toteuttamaan yhteistyössä toimeksiantajan edustajan kanssa sähköpostilla asiakasrekisterissä oleville palvelun käyttäjille. Tulen käyttämään sähköpostia myös tarvekartoituksen suhteen. Saan toimeksiantajalta kyselyn toteuttamista varten listan sähköpostiosoitteita satunnaisella otoksella Yritys X:n asiakasrekisteristä. Haasteena tulee olemaan saatteen kirjoittaminen ja kyselyiden mahdollisimman hyvä alustaminen kyseessä oleville yleisöille. Mikäli en pysty lähestymään kohdeyleisöä tarpeeksi hyvin niin en myöskään kaikella todennäköisyydellä tule saamaan tarpeeksi vastauksia.

4.6 Hankkeen luotettavuus

Hankkeen luotettavuutta voi mitata eri menetelmillä. Millä menetelmällä tiettyä hanketta tarkastellaan riippuu sen tyypistä ja johtopäätösten luonteesta, kuitenkin pääasiallisesti siitä onko aineisto ollut määrällistä vai laadullista. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2008, 226-227) mainitsevat kaksi kaksipäätelijää, joiden avulla voi tarkastella tämän hankkeen luotettavuutta: reliabelius ja validius.

Reliabeliuudella tarkoitetaan yleisesti ottaen mittauksien todentamista yhdellä tai useammalla ulkoisella tekijällä, ja tätä menetelmää käytetään pääasiallisesti kvantitatiivisissa tutkimuksissa, jolloin numeeristen tulosten ei-sattumanvaraisuutta

arioidaan. Tulen itse käyttämään tätä menetelmää lomakeaineiston luotettavuutta tarkasteltaessa. Validiudella puolestaan tarkoitetaan tutmenetelmän kykyä mitata sitä, miten on onnistunut kehittämistehtävässä. Tästä voidaan päätellä, että validius soveltuu yleisesti ottaen paremmin luotettavuuden mittariksi laadullisissa tutkimuksissa. (Hirsjärvi ym. 2008, 226-227)

Validiutta ei kuitenkaan voi sokeasti soveltaa kaikkiin laadullisiin tutkimuksiin, kuten Hirsjärvi ym. (2008, 227) toteaa, viitaten Wolcottin (1995) selostukseen termin käytöstä luotettavuusmittarina. Wolcott toteaa, että tapaustutkimuksen tekijä, varsinkin jos hän on käyttänyt haastattelua menetelmänä - ei välttämättä voi soveltaa validiutta arvioidessaan tuloksiensa luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2008, 227). Tämä johtuu siitä, että laadullisen tutkimuksen päämäärä on lähtökohtaisesti tosielämän kuvaaminen ja kokemusten raportointi. Tulokset perustuvat siis ihmisten kokemuksiin ja muihin inhimillisiin tekijöihin, jotka pätevät vain tietyssä asiayhteydessä.

Ei voi siis toisin sanoen todeta, minkälainen palvelukokemus on ”oikea” tai ”väärä”. Hankkeen tavoite ei ollutkaan todentaa olemassaolevia normeja tai mielipiteitä Rekrytointipalvelu X:stä, vaan raportoida uusia kokemuksia, joiden pohjalta saa tehtyä konkreettisia kehitysehdotuksia. Näin ollen hankkeen luotettavuutta on paras mitata yleisillä menetelmällisillä mittareilla ja sillä, miten hyvin tulokset ja johtopäätökset ovat auttaneet minua kehittämistehtävässäni. Mikäli esiin nousee paljon uusia asioita ja kehittämisen kohteita palvelussa, voidaan olettaa, että olen onnistunut tutkimaan asiaa oikeilla menetelmillä ja onnistunut tavoitteessani.

5 Hankkeen toteutus ja tulokset

Tässä luvussa käyn läpi hankkeen toiminnallista osuutta ja siitä saatua aineistoa yksi vaihe kerrallaan. Tulen esittämään hankkimani aineiston käsittelyssä muodossa ja analysoimaan sitä sen perusteella. Käsittelen ensin palvelun sisäistä tilannetta eli haastatteluaineistoa, jonka jälkeen esitän kootun yhteenvedon ilmi tulleista kehittämiskohteista. Tämän jälkeen käsittelen lomakekyselyjen vastaukset asiakastytyväisyystudkimuksesta sekä tarvekartoituksesta yhteenvedoineen.

5.1 Toimitusjohtajan haastattelu

Haastattelu toimitusjohtajan kanssa koski suurimmilta osin yleisellä tasolla palvelun visiota, tavoitteita ja tulevaisuuden näkymiä. Käsiteltiin myös paljon lanseerausvaiheen kulkua.

Haastattelun tarkoituksena oli kartoittaa palvelun sisäistä tilannetta ennen kaikkia johtamisen näkökulmasta. Tässä kappaleessa esitän tärkeimmät havainnot siitä, mitä haastattelussa tuli ilmi. Nostan esiin haastattelussa ilmi tulleita kehityskohteita yksi kerrallaan aikaisemmin esitetyn mallin mukaan. Lähteenä on rekrytointipalvelu X:n toimitusjohtajan litteroitu haastattelutallenne. Käyn tässä taulukoittain läpi haastattelussa esiin tulleita lainauksia kronologisessa järjestyksessä, eli sitä mukaan alkuperäisilmaisut ovat aineistossa tulleet vastaan.

Taulukko 9: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
"No ei... siis aina yllättää se, että kun tuo jotain uutta markkinoille niin suomalaiset ei meinaa kiinnostua siitä"	"ne ikään kuin vieroksuu uusia tuotteita tai palveluita"	Yritysasiakkaat vieroksuvat uusia palveluja	Palvelusta pitää tehdä lähestyttävämpi
Kysymys: "No mitä oot mieltä, toteutuivatko lanseerausvaiheen tavoitteet?"			

Taulukko 10: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
"Ja se et me myydään niin paljon eri asioita eli ei vaan rekrytointipalvelua vaan myös uutta järjestelmää ja Facebookia ja tää on uutta ja se ehkä vähän sekottaa meitä"	-	Myydään liikaa asioita yhtäaikaa	Myynnin kärkeä pitää selkiyttää
Kysymys: "No mitä oot mieltä, toteutuivatko lanseerausvaiheen tavoitteet?"			

Taulukko 11: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
"jotenkin ehkä hämmästelen sitä et se CV-pankin merkitys on niin suuri, koska faktisesti se ei ole relevantti"	"Siis se CV-pankki, se on ollu semmonen argumentti et ai, niil on vaan noin monta"	Yritysasiakkaat kiinnittävät CV-pankkiin liikaa huomiota	Toimintatapaa pitää selkiyttää
Kysymys: "Oletko sitä mieltä, että syy siihen miksi palvelu ei nyt lähtenyt käyntiin haluamallasi tavalla on se, että ihmiset pelkäävät jotain uutta eikä sen takia et joku tietty palvelun osa-alue ei vaan napannut?"			

Taulukko 12: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
-------------------	-----------	-----------	-----------------

"Ja siis meidän ollaan täs kokoajan täsmennetty viestiä, et täs on niin paljon uutta niin meidän pitää dropata pois asioita"	"Me puhutaan järjestelmästä, me puhutaan videoista, me puhutaan sähköisestä profiilista, Facebookista, yritysprofiilista - se on liikaa, too much information"	Yritysassiakkaille annetaan kerralla liikaa tietoa	Myyntin kärkeä pitää selkiyttää
Kysymys: "Eli siis haaste oli se, että asiakkaat piti saada ymmärtämään tätä uutta palvelua ja konseptia?"			

Taulukko 13: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
"sithän tulee epäily, et täähän on niin halpa et eihän tää voi toimia"	"alussahan meil oli niinku vuosisopimus ja sitten maksetaan jotain per rekrytointi ja vaikka se maksu oli niin pieni, niin se ei toiminu. Ja se vaihdettiin mut se ei ookaan auttanut sitä myyntiä juuri ollenkaan"	Muutokset hinnoittelussa eivät ole olennaisesti edistäneet myyntiä	Palvelun tuoma lisäarvo pitää kommukoida yritysassiakkaille selkeämmin
Kysymys: "Täähän tuli jo esiin tossa aikasemmin vähän, mut jos pystyisit kiteyttämään et miten Rekrytointipalvelu X:n palvelukonsepti on muuttunu ajan myötä?"			

Taulukko 14: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
"Mut sanotaan näin, et paljon pidempään kestää saada tää myynti kondikseen ku oisin ikinä uskonu"	"Ni jos viel johonki startupiin lähtee ja ajattelee et tossa me ruvetaan myymään niin sitä aikaa voi kevyesti siirtää eteenpäin jollain 12 kuukaudella, niin se on niinku opetus!"	Tavoitteita ei olla saavutettu myyntin suhteen koska lähdettiin liian nopeasti liikkeelle	Uusien konseptien lanseeraus pitää suunnitella huolella
Kysymys: "Täähän tuli jo esiin tossa aikasemmin vähän, mut jos pystyisit kiteyttämään et miten Rekrytointipalvelu X:n palvelukonsepti on muuttunu ajan myötä?"			

Taulukko 15: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
"Eli siis me oltiin aika aikasin liikenteessä ja myytiin tavallaan jotain sellasta mitä meillä ei vielä ollu"	-	Ruvettiin myymään jotakin sellaista, mitä ei vielä ollut valmiina	Uusien konseptien lanseeraus pitää suunnitella huolella
Kysymys: "Eli jos sä pystyisit jotenki lyhyesti kiteyttämään vaikka sloganiin tai johonkin niin mitkä ovat Rekrytointipalvelu X:n tavoitteet tulevaisuudessa?"			

Taulukko 16: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
"Must tuntuu et Rekrytointipalvelu X on vähän niinku formulakisat... et jos ei mee hyvin niin ei kannata vaihtaa koko autoa, ei edes kuljettajaa, moottoria, renkaita, bensaa tai mitään vaan sellasta pientä säätöä"	"Se voi olla joku ihan pikkuasia ja kun me keksitään se niin silloin tulee se paalupaikka... Hyvä esimerkki Rovio ja Angry Birds - 51 peliä eikä mitään, sit 52 Angry Birds ja se on siinä. Joku hiffas jonku pienen jutun ja siit se sit lähti"	Palvelun menestyminen on pienistä asioista kiinni	Isot muutokset pitää suunnitella huolella ja toteuttaa harkiten
Kysymys: "Eli jos sä pystyisit jotenki lyhyesti kiteyttämään vaikka sloganiin tai johonkin niin mitkä ovat Rekrytointipalvelu X:n tavoitteet tulevaisuudessa?"			

Toimitusjohtajan haastattelusta nousi esiin paljon hankkeen kannalta olennaisia asioita. Pinnalle nousi tarve myynnin kärjen selkiyttämiseksi ja lanseerausvaiheen kokemukset. Kokonaisvaltainen ja tarkempi yhteenveto löytyy luvusta 5.4, jossa esitän kootun taulukon kaikista haastatteluissa havaituista kehittämiskohteista pohjautuen muun muassa siihen, kuinka usein kukin väittämä on tullut haastatteluissa esille.

5.2 Viestintävastaavan haastattelu

Haastattelu viestintävastaavan kanssa koski suurimmilta osin Rekrytointipalvelu X:n internet-sivuja, palvelun toimintaa Facebookissa ja ennen kaikkea teknisiä haasteita näiden tekijöiden suhteen. Haastattelun tarkoituksena oli kartoittaa palvelun sisäistä tilannetta ennen kaikkea teknisestä ja viestinnällisestä näkökulmasta. Tässä kappaleessa esitän tärkeimmät havainnot siitä, mitä haastattelussa tuli ilmi. Nostan esiin haastattelussa ilmi tulleita kehityskohteita yksi kerrallaan aikaisemmin esitetyn mallin mukaan. Lähteenä on rekrytointipalvelu X:n viestintävastaavan litteroitu haastattelutallenne. Käyn tässä taulukoittain läpi haastattelussa esiin tulleita lainauksia kronologisessa järjestyksessä, eli sitä mukaan alkuperäisilmaisut ovat aineistossa tulleet vastaan.

Taulukko 17: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
"Ei"	"Kyl siin mun mielestä oli puutteita... Pieniä toiminnallisia puutteita"	Palvelun verkkosivuilla oli toiminnallisia puutteita kun palvelu lanseerattiin	Lanseerattessa uusia konsepteja teknisten asioiden pitää olla kunnossa

Kysymys: ”Mitä olet mieltä, oliko Rekrytointipalvelu X:n websivusto kunnossa kun palvelua ruvettiin myymään?”; ”Miksei ollu, mitä puutteita?”

Taulukko 18: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
”Ja se jälkeenhän sitä on uudistettu, mut se tapahtu vasta syyskuussa - piti tapahtua kesällä, mut nää venyy”	-	Verkkosivujen uudistus ei toteutunut aikataulussa	Tekniset muutokset pitää suunnitella huolella, jotta ne saa toteutettua ajallaan
Kysymys: ”Mut olisk siin sivussa jotain konkreettisiä puutteita, lähinnä verrattuna muihin vastaaviin palveluihin ja niiden sivustoihin?”			

Taulukko 19: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
”Haaste on enemmän se, et pyritään viestimään tätä kahdelle kohderyhmälle, eli työnhakijoille ja työnantajille”	”Et miten sä saat ihmiset oikeesti reagoimaan, miten sä mainostat työpaikkaa silleen et se on oikeesti seksikäs?”	On haasteellista tavoittaa kummatkin kohderyhmät ja tehdä vaikutus	Palvelulle pitää saada enemmän näkyvyyttä
Kysymys: ”Eli onks se Facebookin alusta soveltunu hyvin tähän hommaan, palvelun tavoitteen kannalta?”			

Taulukko 20: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
”se voi olla tosi halpaakin jos sä löydät sellasen kohderyhmän joka toimii mut klikit ei maksa paljoo - ja sen opetteleminen on oma hommansa”	”mut se et sen harjottelee huolel ni se vaatii kyl oikeesti tekemistä”	Facebook on kustannustehokas kanava mutta sen tehokkaan käytön oppiminen on haasteellista	Kustannustehokkuuden varmistaminen vaatii hyvää ammattitaitoa
Kysymys: ”No onks Facebook kustannustehokas tapa markkinoida näitä työpaikkoja?”			

Taulukko 21: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
”Siis kylhän ne hinnat nousee kokoajan. Ne on noussu jo jonkin verran sen puolen vuoden aikana kun me ollan tätä tehty”	”Ihmiset ja markkinat tajuu sen, et Facebook on hyvä tapa markkinoida”	Facebookin markkinointihinnat ovat nousussa koska kysyntää on paljon	Kustannustehokkuuden varmistaminen vaatii hyvää ammattitaitoa
Kysymys: ”Eli se on tällä hetkellä kustannustehokas kanava jos sitä osaa käyttää, mutta miten tulee olemaan tulevaisuudessa?”			

Taulukko 22: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
"On, tottakai... mut kuinka paljon... siis ku tää on tämmönen "omaa lasta katsoo kriittisesti" -tilanne. Pitäs pystyy astuu ulos siitä kuplasta, ettei vaan tuijottais niitä virheitä"	"Kaikissa sivustoissa ja kaikissa palveluissa on jotain häikkää aina"	Palvelun verkkosivut eivät ole tälläkään hetkellä täydelliset eivätkä voi olla	Verkkosivuja pitää jatkuvasti kehittää ja päivittää
Kysymys: "No mitä oot mieltä, onko Rekrytointipalvelu X:n sivustossa tällä hetkellä teknisiä puutteita kuinka paljon?"			

Taulukko 23: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
"Eli haasteet tulee lähinnä siitä, et ne ei yleisesti ymmärrä mitä pitää tehdä"	"no menee yleistyksen puolelle, mut jos on joku HR-ihminen joka ei silleen tunne tietokoneita tai nettiä ni silloin tulee huomattavasti enemmän palautetta"	Kaikki yritysasiakkaat eivät tiedä, miten palvelua käytetään - varsinkin jos ei ole tottunut käyttämään tietokonetta	Käyttäjätukea pitää parantaa
Kysymys: "Onks asiakkailta tullu jotain palautetta, että jokin asia ei toimi?"			

Taulukko 24: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
"Meiän pitäs saada tekninen toteutus in-housiks. Eli ulkoistus pois, ja tekninen toteutus istuu tohon meiän kans. Piste"	"Siihen, et oon yhteydessä tekniseen toteuttajaan"	Työnteko olisi tehokkaampaa jos teknisen tuen saisi in-houseen	Tekninen tuki pitää saada in-houseen
Kysymys: "Mut mikä vie eniten aikaa sun työpäivän aikana, normaalisti?"; "No mainitse jokin asia jonka muuttaminen tai oikaiseminen helpottaisi työnteokoasi?"			

Viestintävastaavan haastattelusta nousi esiin paljon hankkeen kannalta olennaisia asioita. Pinnalle nousi tarve suunnitella teknisiä muutoksia yhä huolellisemmin ja lanseerausvaiheen kokemukset. Kokonaisvaltainen ja tarkempi yhteenveto löytyy luvusta 5.4, jossa esitän kootun taulukon kaikista haastatteluissa havaituista kehittämiskohteista pohjautuen muun muassa siihen, kuinka usein kukin väittäjä on tullut haastatteluissa esille.

5.3 Palvelumyyjän haastattelu

Haastattelu palvelumyyjän kanssa koski suurimmilta osin Rekrytointipalvelu X:n myyntiin ja asiakaskontaktointiin liittyviä haasteita. Haastattelun tarkoituksena oli kartoittaa palvelun sisäistä tilannetta ennen kaikkea business-to-business-myyntin näkökulmasta. Tässä kappaleessa esitän tärkeimmät havainnot siitä, mitä haastattelussa tuli ilmi. Nostan esiin haastattelussa ilmi tulleita kehityskohteita yksi kerrallaan aikaisemmin esitetyn mallin mukaan. Lähteenä on rekrytointipalvelu X:n palvelumyyjän litteroitu haastattelutallenne. Käyn tässä taulukoittain läpi haastattelussa esiin tulleita lainauksia kronoloogisessa järjestyksessä, eli sitä mukaan alkuperäisilmaisut ovat aineistossa tulleet vastaan.

Taulukko 25: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
"No tota, ei tavallaan. Jos miettii et tää palvelu on muuttunu tosi paljon sen jälkeen kun tätä lähettiin myymään"	"mentiin ehkä vähän liian nopeesti eteenpäin... työnhakijoita ei ollu tarpeeks... se ei toiminu ihan niinku ois pitäny eli kaikki ominaisuudet ei ollu kunnossa"	Palvelu ei monesta syystä ollut valmis myytäväksi kun se lanseerattiin	Uusien konseptien lanseeraus pitää suunnitella huolella
Kysymys: "Mitä olet mieltä, oliko Rekrytointipalvelu X valmis myytäväksi kun se lanseerattiin?"			

Taulukko 26: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
"Ihan positiivisesti et ku kattoo kilpailijoiden hintoja ni ohan toi paljon parempi... Mut sit on se aika, ni monien mielestä se 12kk on liian pitkä aika, vaik se on edullinen"	-	Hinnoitteluun suhtaudutaan positiivisesti mutta sopimusjakso on liian pitkä	Pitää tarjota myös lyhyempää sopimusjaksoa
Kysymys: "Mitä sanot, miten potentiaaliset asiakkaat suhtautu palvelun alussa hinnoitteluun?"			

Taulukko 27: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
"yritykset on suhtautunu tosi positiivisesti ni se et yritykset ei oo lähteny on johtunu muista syistä"	"ne ei vaan jostain syystä nähny siin palvelus sitä lisäarvoa"	Lisäarvon puute, eikä hinta, on ollut suurin syy siihen miksi yritysasiakkaan päätös on ollut negatiivinen	Palvelun tuoma lisäarvo pitää kommunikoida yritysasiakkaille selkeämmin
Kysymys: "No miten asiakkaat ovat suhtautuneet muuttuneeseen hinnoitteluun ja miten			

se on vaikuttanu myyntiin konkreettisesti?”

Taulukko 28: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
”Kyl se on se et ne ei oo nähny tarpeeks sitä arvoa”	”Ne ei oo kokenu et ne vois hyödyntää tota palveluu”	Yritysassiakaan negatiivinen päätös johtuu konkreettisten tulosten puutteesta	Palvelun tuoma lisäarvo pitää kommunikoida yritysasiakkaille selkeämmin
Kysymys: ”Mikä on yleisin syy asiakaan negatiiviseen ostopäätökseen mielestäsi?”			

Taulukko 29: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
”Moni on lähteny kokeilee mut sit hirveen moni ei oo sen jälkeen lähteny mukaan”	”se maksuton kokeilu mikä meil on ollu - ni varmaan puolet yritysasiakkaista ei oo saanu mitään hakemuksii sen aikana”	Ei saatu paljon lisää yritysasiakkaita maksuttoman kokeilun jälkeen koska tulokset jäivät vähäisiksi	Jos tarjotaan jotakin kokeiltavaksi ilmaiseksi, on tuloksiin kuitenkin panostettava
Kysymys: ”Mikä on yleisin syy asiakaan negatiiviseen ostopäätökseen mielestäsi?”			

Taulukko 30: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
”Alukshan se video oli se juttu, mut se on jääny vähän takalalle”	”tosi harva työnhakijoista on tehny videon”	Video-CV on tärkeä osa palvelua, mutta vain harva hakija on tehnyt videon	Videota pitää mainostaa työnhakijoille enemmän tai yritysasiakkaille vähemmän
Kysymys: ”Mitäs sanoisit, mistä palvelun osatekijästä asiakkaat on ollu yleensä eniten sit kiinnostuneita?”			

Taulukko 31: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
”No ei ehkä ihan”	”noit trial-asiakkaita oli välil aika paljon... ja sit ku pitäs hankkii uusiaki, ni ei ehkä aika ihan riitä”	Asiakassuhteiden hoitamiseen ei aina jää tarpeeksi aikaa	Pitää järjestää lisää aikaa asiakassuhteiden hoitamista varten
Kysymys: ”Mitä sanot, jääkö sinulla tarpeeksi aikaa hoitaa jo olemassa olevia asiakassuhteita työpäivän aikana?”			

Taulukko 32: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
”Kyl se on se palvelu, ei tää voi toimii silleen ku joku verkkopankki	”se toinen kauppa tuli ku palveli nii hyvin”	Asiakaspalvelu on tärkeää; sen huomaa myynnissäkin	Henkilökohtaiseen palveluun pitää panostaa

et asiakas tekee kaiken ite”			
Kysymys: ”Tuntuuko siltä et asiakkaat arvostaa paljon semmosta henkilökohtasta palvelua?”			

Taulukko 33: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
”Joo no siis mul menee aikaa siihen et mul on jotain ongelmia mitä mä en pysty itse tekemään mikä on esimerkiksi joku tekninen juttu”	”pitää laittaa semmonen tiketti sellaseen projektitilaan et siit menee pyyntö (alihankkia X:lle) joka sit tekee nää muutokset... tai jos joku vastauslinkki on pieles ni pitää laittaa viestii (alihankkia X:lle) ja (alihankkia Y:lle) ja sit ne tekee ku kerkee”	Myyjällä kuluu paljon aikaa teknisten ongelmien ratkomiseen alihankkijoiden kanssa	Tekninen tuki pitää saada in-houseen
Kysymys: ”Mainitse sitten jokin asia jonka muuttaminen tai oikaiseminen helpottaisi työntekoasi.”			

Taulukko 34: Sisällönanalyysi

Alkuperäisilmaisu	Perustelu	Pelkistys	Kehittämiskohde
”Toi on hyvä kysymys koska mä en oo ihan varma et mikä on päämäärä... tai ohan meil varmaan joku virallinen visio...”	-	Palvelun visio ei ole selkeä	Palvelun visiota pitää selkiyttää ja tuoda paremmin esille
Kysymys: ”Vielä tähän loppuun niin jos sä saisit ite sen sanoo ni mikä ois sun oma visio Rekrytointipalvelu X:n tulevaisuuden suhteen?”			

Palvelumyyjän haastattelusta nousi esiin paljon hankkeen kannalta olennaisia asioita. Pinnalle nousi tarve kunnella yritysasiakkaita paremmin ja luoda heille lisäarvoa tehokkaammin, sekä lanseerausvaiheen kokemukset. Kokonaisvaltainen ja tarkempi yhteenveto löytyy luvusta 5.4, jossa esitän kootun taulukon kaikista haastatteluissa havaituista kehittämiskohteista pohjautuen muun muassa siihen, kuinka usein kukin väittämä on tullut haastatteluissa esille.

5.4 Yhteenveto haastatteluaineistosta

Esitän tässä kootun yhteenvedon siitä, mitä kaikissa haastatteluissa on tullut ilmi. Tämä heijastaa siis palvelun kokonaistilannetta pohjautuen haastatteluaineistoon. Toisesta

sarakkeesta käy ilmi, että jotkut asiat ovat tulleet esiin yhden tai monen haastattelun aikana enemmän kuin kerran. Tämän perusteella voi myös olettaa, että jotkut tekijät ansaitsevat enemmän huomiota verrattuna toisiin, joka on olennainen tieto laatiessa kehityssuunnitelmaa.

Taulukko 35: Yhteenveto haastatteluaineistosta

Kehitysehdotus	Mainittu
Uusien konseptien lanseeraus pitää suunnitella huolella / Isot muutokset pitää suunnitella huolella ja toteuttaa harkiten	4 kertaa
Palvelun tuoma lisäarvo pitää kommunikoida yritysasiakkaille selkeämmin	3 kertaa
Myynnin kärkeä pitää selkiyttää	2 kertaa
Tekninen tuki pitää saada in-houseen	2 kertaa
Kustannustehokkuuden varmistaminen vaatii hyvää ammattitaitoa	2 kertaa
Lanseerattessa uusia konsepteja teknisten asioiden pitää olla kunnossa / Tekniset muutokset pitää suunnitella huolella, jotta ne saa toteutettua ajallaan	2 Kerran
Palvelusta pitää tehdä lähestyttävämpi	Kerran
Toimintatapaa pitää selkiyttää	Kerran
Palvelulle pitää saada enemmän näkyvyyttä	Kerran
Verkkosivuja pitää jatkuvasti kehittää ja päivittää	Kerran
Käyttäjätukea pitää parantaa	Kerran
Pitää tarjota myös lyhyempää sopimusjaksoa	Kerran
Jos tarjotaan jotakin kokeiltavaksi ilmaiseksi, on tuloksiin kuitenkin panostettava	Kerran
Videota pitää mainostaa työnhakijoille enemmän tai yritysasiakkaille vähemmän	Kerran
Pitää järjestää lisää aikaa asiakassuhteiden hoitamista varten	Kerran
Henkilökohtaiseen palveluun pitää panostaa	Kerran

Kuten taulukosta käy ilmi, jotkut asiat ovat tulleet useammin esiin kun toiset. Tämä heijastuu hankeen lopulliseen tuotokseen siten, että ne seikat, jotka ovat useiten nousseet esille ovat kehittämissuunnitelmassa suuremmalla painoarvolla verrattuna toisiin. Näistä ainoarvoista lisää kappaleessa 6, jossa esittelen kehittämissuunnitelman.

5.5 Palvelun laatu nykyisten yritysasiakkaiden kokemana

Tässä kappaleessa käyn läpi asiakastytyväisyyskyselyn väittämät yksi kerrallaan. Pohdin lyhyesti jokaisen väittämän kohdalla nojautuen vastausten keskiarvoon ja keskihajontaan miten palvelun nykyiset yritysasiakkaat kokevat palvelun laadun Grönroosin kriteereiden mukaan. Tämän lisäksi arvioin havaintojen luotettavuutta yleisellä tasolla perustuen

keskihajontaan. Asteikko mielipidekyselyssä oli 1-5, joten käytän 3 vertauskohtana ja neutraalina arvona. Jos keskiarvo on yli 3, on palvelutaso hyvä; jos keskiarvo on alle 3 se on heikko. Jos vuorostaan keskihajonta on alle 1 on tulos luotettava, jos keskihajonta on yli 1 se on epäluotettava. Tarkalleen kuinka hyvä/heikko palvelutason katsotaan olevan ja kuinka luotettava/epäluotettava tiedon katsotaan olevan käy ilmi seuraavasta taulukosta:

Taulukko 36: Tilastolliset arviointiasteikot

Keskiarvo	Palvelutaso	Keskihajonta	Luotettavuus
1.0-2.2	Heikko	2.0-1.3	Heikko
2.3-2.8	Melko heikko	1.2-1.1	Melko heikko
2.9-3.1	Keskiverto	1.0	Keskiverto
3.2-3.7	Melko hyvä	0.8-0.9	Melko hyvä
3.8-5.0	Hyvä	0.0-0.7	Hyvä

Taulukko 37: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta	Palvelutaso	Luotettavuus
5	4	1.1	Hyvä	Melko heikko
Väittämä: Yrityksen nimi, yhtiömuoto ja visio tulevat selkeästi esille				

Rekrytointipalvelu X on Yritys X:n lanseeraama palvelu eikä sitä ole yhtiöitetty. Näin ollen on tärkeää, että tämä tulee ilmi. Tämä asia on hyvin yritysasiakkaiden tiedossa. Vastausten välillä on toki jonkin verran hajontaa, mikä viittaa siihen, että se ei kaikille ole täysin selkeää.

Taulukko 38: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta	Palvelutaso	Luotettavuus
5	3.4	0.8	Melko hyvä	Melko hyvä
Väittämä: Rekrytointipalvelu X:stä on helposti saatavissa tietoa verkossa ja puhelimitse				

Tämä lukema on positiivinen, mutta voisi olla korkeampi. Vastauksien välillä on ollut suhteellisen vähän hajontaa, eli voidaan päätellä, että yritysasiakkaat ovat saaneet palvelusta aika hyvin tietoa, mutta tiedon saanti voisi olla helpompaa.

Taulukko 39: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta	Palvelutaso	Luotettavuus
4	3.5	1.1	Melko hyvä	Melko heikko
Väittämä: Rekrytointipalvelu X:n edustajat ovat avoimesti ja selkeästi kertoneet palvelun sisällöstä ja hinnoittelusta				

Yksi yritysasiakas on jättänyt tähän vastaamatta kokonaan ja muiden vastauksissa on ollut suhteellisen paljon hajontaa. Keskiarvo on positiivinen, mutta ei erityisen korkea. Palvelun

sisällöstä ja hinnoittelusta on kerrottu yritysasiakkaille suhteellisen hyvin, mutta ei tyhjentävästi.

Taulukko 40: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta	Palvelutaso	Luotettavuus
5	2.6	1.4	Melko heikko	Heikko
Väittämä: Rekrytointipalvelu X on toiminut hyvin sopimusjakson alusta asti				

Yleisesti ottaen voidaan todeta, ettei palvelu ole toiminut parhaalla mahdollisella tavalla alusta asti. Vastauksissa on tosin paljon hajontaa, eli palvelu on kuitenkin joidenkin yritysasiakkaiden kohdalla toiminut hyvin.

Taulukko 41: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta	Palvelutaso	Luotettavuus
5	3	0.6	Keskiverto	Hyvä
Väittämä: Rekrytointipalvelu X on reagoinut nopeasti ja tehokkaasti äkillisesti muuttuneeseen rekrytointitarpeeseen				

Yritysasiakkaat eivät ole samaa eivätkä eri mieltä asiasta eivätkä vastaukset eroa paljoa toisistaan. Palvelu on joko toiminut keskinkertaisesti, tai yritysasiakkailla ei ole vielä tähän mennessä ollut tilannetta, jossa rekrytointitarvi olisi äkillisesti muuttunut.

Taulukko 42: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta	Palvelutaso	Luotettavuus
5	3	1.4	Keskiverto	Heikko
Väittämä: Rekrytointipalvelu X:n edustajilla on alan vaatimuksia vastaava ammattitaito ja he ovat osanneet tarpeen mukaan antaa hyviä neuvoja				

Vastaukset ovat keskenään hyvin poikkeavia, eli jotkut yritysasiakkaat ovat olleet tyytyväisiä palvelun edustajien ammattitaitoon kun taas toiset eivät. Yleisesti ottaen yritysasiakkaat eivät keskimäärin kuitenkaan koe, että edustajilla on alan vaatimuksia vastaava ammattitaito.

Taulukko 43: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta	Palvelutaso	Luotettavuus
5	3	0.9	Keskiverto	Melko hyvä
Väittämä: Olette saaneet Rekrytointipalvelu X:ltä yksilöllistä palvelua ja edustajat ovat olleet aidosti kiinnostuneita erityistarpeistanne				

Yleisesti ottaen yritysasiakkaat eivät koe, että palvelu on erityisen yksilöllistä tai erityistarpeita huomioon ottavaa. Hajontaakaan ei ole vastausten kesken paljoa, joten eri yritysasiakkaiden kokemukset ovat olleet samankaltaisia.

Taulukko 44: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta	Palvelutaso	Luotettavuus
------------------	-----------	--------------	-------------	--------------

4	2.5	0.9	Melko heikko	Melko hyvä
Väittämä: Rekrytointipalvelu X:n edustajat ovat ulkoasultaan asiallisia ja ovat toimineet kohteliaasti ja hienovaraisesti				

Hajontaa on suhteellisen vähän ja lukema on negatiivinen, joten voidaan päätellä, että useimmat yritysasiakkaat eivät koe palvelun edustajien toimivan hienovaraisesti ja kohteliaasti.

Taulukko 45: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta	Palvelutaso	Luotettavuus
5	3.4	0.8	Melko hyvä	Melko hyvä
Väittämä: Rekrytointipalvelu X:n edustajilla on ollut käytössä alan vaatimuksia vastaavat työkalut ja ne ovat toimineet hyvin (esim. audiovisuaaliset välineet, muu elektroniikka, käyntikortit, jne)				

Lukema on positiivinen ja hajontaa vastausten kesken ei ole paljoa, joten voidaan päätellä että yritysasiakkaat yleisesti ottaen kokevat edustajilla olevan hyviä joskin ei erinomaisia työkaluja käytössä.

Taulukko 46: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta	Palvelutaso	Luotettavuus
5	2.2	0.8	Heikko	Melko hyvä
Väittämä: Rekrytointipalvelu X:llä on mielestänne hyvä maine ja voisitte suositella palvelua myös muille yrityksille				

Lukema on vahvasti negatiivinen suhteellisen pienellä hajonnalla, eli toisin sanoen suurin osa yritysasiakkaista ei suosittelisi palvelua muille yrityksille tähänastisten kokemustensa perusteella.

Kokonaiskuvan selkiyttämiseksi olen koonnut alla olevaan taulukkoon yhteenvedon asiakastytyväisyyystutkimuksen tuloksista. Tämä taulukko toimii myös pohjana kehityssuunnitelman osiolla, jossa tuon hankkeen tämän osuuden tulokset esiin.

Taulukko 47: Yhteenveto yritysasiakkaiden kokemasta palvelun laadusta

Palvelun laadun osatekijä	Koettu palvelutaso	Havainnon luotettavuus
Yrityksen nimi, yhtiömuoto ja visio tulevat selkeästi esille	Hyvä	Melko heikko
Rekrytointipalvelu X:sta on helposti saatavissa tietoa verkossa ja puhelimitse	Melko hyvä	Melko hyvä
Rekrytointipalvelu X:n edustajat ovat avoimesti ja selkeästi kertoneet palvelun sisällöstä ja hinnoittelusta	Melko hyvä	Melko heikko
Rekrytointipalvelu X on toiminut hyvin sopimusjakson alusta asti	Melko heikko	Heikko
Rekrytointipalvelu X on reagoinut nopeasti ja tehokkaasti äkillisesti muuttuneeseen rekrytointitarpeeseen	Keskiverto	Hyvä

Rekrytointipalvelu X:n edustajilla on alan vaatimuksia vastaava ammattitaito ja he ovat osanneet tarpeen mukaan antaa hyviä neuvoja	Keskiverto	Heikko
Olette saaneet Rekrytointipalvelu X:ltä yksilöllistä palvelua ja edustajat ovat olleet aidosti kiinnostuneita erityistarpeistanne	Keskiverto	Melko hyvä
Rekrytointipalvelu X:n edustajat ovat ulkoasultaan asiallisia ja ovat toimineet kohteliaasti ja hienovaraisesti	Melko heikko	Melko hyvä
Rekrytointipalvelu X:n edustajilla on ollut käytössä alan vaatimuksia vastaavat työkalut ja ne ovat toimineet hyvin (esim. audiovisuaaliset välineet, muu elektroniikka, käyntikortit, jne)	Melko hyvä	Melko hyvä
Rekrytointipalvelu X:llä on mielestänne hyvä maine ja voisitte suositella palvelua myös muille yrityksille	Heikko	Melko hyvä

Neljä kohtaa kymmenestä on suhteellisen hyvällä tasolla, kun taas muut kohdat ovat keskivertotasoa tai suhteellisen heikkoa tasoa. Luotettavuus on yleisellä tasolla ollut suhteellisen hyvää pienestä otannasta huolimatta, toki mukaan mahtuu muutama heikkokin kohta.

5.6 Tarvekartoitus

Tässä luvussa käyn läpi toisen lomakekyselyn vastaukset, eli potentiaalisten asiakkaiden tarpeita rekrytointipalvelulle. Esitän ensin kootun yhteenvedon lomakkeen tuloksista kokonaiskuvan selkeyttämiseksi. Taulukon vasemmassa sarakkeessa on väittämät ja oikealla vastausten keskiarvot ja keskihajonta. Tämän jälkeen analysoin vastauksia tilastollisesta näkykulmasta.

Taulukko 48: Yhteenvedo tarvekartoituksesta

Väittämä	Keskiarvo	Keskihajonta
Saamanne työhakemukset ovat yleisesti ottaen hyviä ja vastaavat avointa tehtävää	3.6	0.8
Käyttämänne rekrytointijärjestelmät ja/tai ulkoistetut rekrytointipalvelut ovat vastanneet tarpeitanne hyvin	3.4	0.7
Saatte nykyisten kanavien kautta liian vähän hakemuksia	2.5	1.1
Saatte nykyisten kanavien kautta liikaa hakemuksia	2.6	1
Arvostatte useimmiten työnhakijassa ennen kaikkea hänen aikaisempaa työkokemusta ja vankkaa asiantuntemusta	3.4	1.2
Arvostatte useimmiten työnhakijassa ennen kaikkea hänen persoonaa, asennetta ja ilmaisutaitoa	4.1	0.7
Käytätte ajallisesti paljon resursseja rekrytointiin	3.1	1
Käytätte rahallisesti paljon resursseja rekrytointiin	2.5	0.9
Harkitessanne rekrytointipalvelun ostamista hinta on	3.2	1.1

useimmiten kynnyskysymys		
Sosiaalinen media on mielestänne varteenotettava rekrytointikanava	4	0.7
Haluaisitte olla aktiivisemmin mukana sosiaalisessa mediassa rekrytointirintamalla	3.8	1
Tiedätte mielestänne paljon sosiaalisen median soveltuvuudesta rekrytointikanavana	2.7	0.8
Olette mielestänne konservatiivisia yrityksenne imagon ja työnantajamielikuvan suhteen	2.7	1
Oman yritysesittelyn liittäminen työpaikkailmoitukseen olisi mielestänne hyödyllinen ominaisuus rekrytointipalvelussa	4.1	0.6
Työnhakijan videoesittelystä olisi rekrytoinneissanne paljon hyötyä	3.3	1.3
Mahdollisuus hakea ja tarkastella passiivisia työnhakijoita rekrytointijärjestelmän sisällä olisi teille hyvin tärkeä ominaisuus	3.4	1.1
Mahdollisuus lajitella ja hallinnoida työhakemuksia tarkasti rekrytointijärjestelmän sisällä olisi teille hyvin tärkeä ominaisuus	3.9	1.1

Analysoinnin suhteen olen ryhmittänyt tietyt väittämät teemoittain koska ne ovat suhteessa toisiinsa ja tarkoituksenmukaisia johtopäätöksiä ei voi vetää, jollei ota kokonaiskuvaa huomioon. Loput väittämistä, jotka eivät ole osana laajempaa teemaa analysoin yksittäin samalla tavalla kun palvelun laadun väittämät edellisessä luvussa.

Taulukko 49: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta
16	3.6	0.8
Väittämä: Saamanne työhakemukset ovat yleisesti ottaen hyviä ja vastaavat avointa tehtävää		

Taulukko 50: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta
16	3.4	0.7
Väittämä: Käyttämänne rekrytointijärjestelmät ja/tai ulkoistetut rekrytointipalvelut ovat vastanneet tarpeitanne hyvin		

Yleisesti ottaen yritykset ovat sitä mieltä, että ovat saaneet hyviä hakemuksia ja että nykyiset järjestelmät tai palvelut toimivat hyvin. Lukema voisi toki olla korkeampi, joten voidaan päätellä, että tarvetta olisi entistä paremmille palveluille ja sille, että saisi entistä laadukkaampia hakemuksia.

Taulukko 51: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta
16	2.5	1.1
Väittämä: Saatte nykyisten kanavien kautta liian vähän hakemuksia		

Taulukko 52: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta
16	2.6	1
Väittämä: Saatte nykyisten kanavien kautta liikaa hakemuksia		

Hajonta on ollut näiden väittämien vastausten kohdalla suhteellisen suurta. Tämä tarkoittaa sitä, ettei voi luotettavasti päätellä että yritykset saavat liian vähän tai liikaa hakemuksia nykyisten kanavien kautta. Keskiarvot ovat myös lähes samat, josta tosin voisi tietyllä varauksella päätellä sen, että yritykset yleisesti ottaen saavat sopivan määrän hakemuksia; ei liikaa, eikä liian vähän.

Taulukko 53: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta
16	3.4	1.2
Väittämä: Arvostatte useimmiten työnhakijassa ennen kaikkea hänen aikaisempaa työkokemusta ja vankkaa asiantuntemusta		

Taulukko 54: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta
16	4.1	0.7
Väittämä: Arvostatte useimmiten työnhakijassa ennen kaikkea hänen persoonaa, asennetta ja ilmaisutaitoa		

Kummankin väittämän kohdalla lukema on positiivinen, joten voidaan päätellä, että yritykset arvostavat hakijoissa sekä kokemusta ja asiantuntemusta että asennetta ja persoonaa - mikä ei sinänsä ole yllättävää. Persoonan ja asenteen kohdalla tosin keskiarvo on korkeampi ja hajonta pienempi, joten yleisesti ottaen yritykset arvostavat näitä valmiuksia hakijoissa vielä enemmän.

Taulukko 55: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta
16	3.1	1
Väittämä: Käytätte ajallisesti paljon resursseja rekrytointiin		

Taulukko 56: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta
16	2.5	0.9
Väittämä: Käytätte rahallisesti paljon resursseja rekrytointiin		

Kummankin väittämän kohdalla hajontaa on suhteellisen paljon, eli jotkut yritykset käyttävät paljon aikaa ja rahaa rekrytointiin kun taas toiset eivät. Ero keskiarvoissa puolestaan kertoo sen, että rekrytointiprosessit keskimäärin vievät enemmän aikaa suhteessa rahankäyttöön.

Taulukko 57: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta
16	3.2	1.1

Väittämä: Harkitessanne rekrytointipalvelun ostamista hinta on useimmiten kynnyskysymys

Keskiarvo on tämän väittämän suhteen vain niukasti positiivinen ja hajonta suhteellisen korkea vastausten kesken. On siis vaikea luotettavasti päätellä hinnan lopullista painoarvoa ostopäätöksen suhteen. Tähän vaikuttanee muut tekijät kuten esimerkiksi yrityksen koko ja täten se, kuinka iso budjetti yrityksellä ylipäättään on tehdä hankintoja.

Taulukko 58: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta
16	4	0.7
Väittämä: Sosiaalinen media on mielestänne varteenotettava rekrytointikanava		

Taulukko 59: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta
16	3.8	1
Väittämä: Haluaisitte olla aktiivisemmin mukana sosiaalisessa mediassa rekrytointirintamalla		

Taulukko 60: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta
16	2.7	0.8
Väittämä: Tiedätte mielestänne paljon sosiaalisen median soveltuvuudesta rekrytointikanavana		

Näistä väittämistä tulee ilmi se, että yritykset ovat kiinnostuneita sosiaalisesta mediasta rekrytointikanavana; keskiarvo on hyvin positiivinen ja hajonta vastausten kesken pieni. Tämän lisäksi yritykset haluavat samalla myös olla aktiivisemmin mukana sosiaalisessa mediassa; joskin hajontaa on tässä enemmän, joten aivan kaikki eivät kenties ole valmiita kokeilemaan uusia kanavia kiinnostuksesta huolimatta. Samanaikaisesti yritykset yleisesti ottaen eivät koe tietävänsä paljoa sosiaalisesta mediasta ja se voi olla kynnyskysymys sen suhteen miksi eivät ole niin aktiivisia sillä rintamalla.

Taulukko 61: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta
16	2.7	1
Väittämä: Olette mielestänne konservatiivisia yrityksenne imagon ja työnantajamielikuvan suhteen		

Keskiarvon perusteella voi päätellä, että yleisesti ottaen yritykset ovat suhteellisen vapaamielisiä imagon ja työnantajamielikuvan suhteen. Toki hajontaa vastauksissa on jonkin verran, joten kaikki eivät ole samaa mieltä.

Taulukko 62: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta
------------------	-----------	--------------

16	4.1	0.6
Väittämä: Oman yritysesittelyn liittäminen työpaikkailmoitukseen olisi mielestänne hyödyllinen ominaisuus rekrytointipalvelussa		

Tämän väittämän suhteen on hyvin selvää, että yritykset kokevat videoesittelyn liittämisen työpaikkailmoitukseen olevan hyödyllinen ominaisuus palvelussa: keskiarvo on erittäin korkea ja vastausten hajonta hyvin pieni, eli suurin osa vastaajista ovat vastanneet samalla tavalla.

Taulukko 63: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta
16	3.3	1.3
Väittämä: Työnhakijan videoesittelystä olisi rekrytoinneissanne paljon hyötyä		

Työnhakijan videoesittelyn suosiota on neutraalin keskiarvon ja korkean vastausten hajonnan takia vaikea arvioida. Varsinkin korkea keskihajonta kertoo sen, että työnhakijan videon suosio lienee riippuvainen muista tekijöistä kuten esimerkiksi yrityksen toimialasta tai avoimen tehtävän luonteesta. Yleisesti ottaen tosin ei voisi näiden lukemien perusteella sanoa, että se olisi kovin suosittu.

Taulukko 64: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta
16	3.4	1.1
Väittämä: Mahdollisuus hakea ja tarkastella passiivisia työnhakijoita rekrytointijärjestelmän sisällä olisi teille hyvin tärkeä ominaisuus		

Taulukko 65: Tilastollinen analyysi

Vastausten määrä	Keskiarvo	Keskihajonta
16	3.9	1.1
Väittämä: Mahdollisuus lajitella ja hallinnoida työhakemuksia tarkasti rekrytointijärjestelmän sisällä olisi teille hyvin tärkeä ominaisuus		

Molemmat väittämät koskevat rekrytointipalvelun sisäistä järjestelmää. Kummankin väittämän kohdalla vastaukset ovat poikenneet toisistaan suhteellisen paljon, eli näiden ominaisuuksien tärkeyttä on vaikea yleisesti arvioida ja ovat todennäköisesti riippuvaisia yrityksen toimialasta ja rekrytointien määrästä. Keskiarvosta voi kuitenkin päätellä sen, että kummallekin ominaisuudelle olisi käyttöä. Mahdollisuus lajitella ja hallinnoida hakemuksia keskenään on kuitenkin keskiarvon puolesta selkeästi näistä kahdesta tärkeämpi ominaisuus.

5.7 Kehittämissuunnitelma

Tämän hankkeen lopputuotos on palvelun kehittämissuunnitelma, joka löytyy liitteenä (Liite 1). Tämä tuotos pitää sisällään kaikki hankkeen toteutuksen aikana esiin tulleet seikat, jotka vaativat huomiota. Suunnitelma ei siis pidä sisällään niitä palvelun seikkoja, jotka ovat

hankkeen aikana osoittautuneet olevan kunnossa. Suunnitelma on ohjeellinen ja sisältää omaa tulkintaa, toki pohjautuen analysoituun aineistoon. Suunnitelma on jaettu kolmeen eri osioon perustuen samaan jakoon mitä olen käyttänyt aineiston hankinnassa ja aineiston analyysissa: palvelun sisäiset puutteet, palvelun laadun puutteet ja tarvekartoitus.

Kehityssuunnitelmassa en selkeyden vuoksi esitä enää mitään tilastollista tietoa tai lainauksia haastattelusta vaan pelkästään kehittämiskohteet ja kehitysehdotukset niiden paikkaamiseksi. Kehitysehdotukset pohjautuvat aineiston analysoinnissa vedettyihin johtopäätöksiin; tilastolliset sekä sanantarkat lähteet löytyvät siis sieltä. Kehittämiskohteen ja kehitysehdotuksen lisäksi mainitsen aina jokaisen tekijän kohdalla ohjeellisen painoarvon: suuri/keskisuuri/pieni. Tätä arvoa ei ole tarkoitus tulkita absoluuttisesti, vaan sen tarkoitus on toimia suuntaa antavana mittarina palvelun kehittäjälle. Arvo tosin pohjautuu sisäisten tekijöiden kohdalla taulukossa 35 esitettyyn mainintojen frekvenssiin ja muiden tekijöiden puolesta taulukoissa 47 ja 48 esitettyihin keskihajontalukuihin. Suunnitelman ensimmäisessä osiossa painoarvo on siis korkeampi silloin kun tekijä on tullut aineistossa esiin enemmän kun vain kertaalleen. Suunnitelman toisessa osiossa puolestaan painoarvo on korkeampi sellaisessa tapauksessa, jossa vastausten keskihajonta on ollut matala ja voidaan isommalla varmuudella esittää tarkka puute ja/tai toimenpide.

6 Johtopäätökset, pohdinta ja hankkeen arviointi

Lähtökohtana hankkeessa oli uuden palvelun kehittäminen. Uusi palvelu siis siinä mielessä, että se on uusi toimija markkinoilla. Lanseerausvaihe ja sen jälkinen aika on aina vaikein kun haluaa jalkauttaa uutta palvelua eikä voi olettaa, että palvelu olisi kattava tai kyllin tehokas vielä siinä vaiheessa. Tämän hankkeen tarkoitus onkin ollut nostaa esiin niitä seikkoja palvelussa, jotka kaipaavat eniten kehitystä. Hankkeen aikana on noussut hyvin paljon kehittämiskohteita esiin - tämä on täysin luonnollista eikä tarkoita, ettei palvelu toimisi lainkaan. Hyvin jalkautuneilla ja menestyksekkäillä palveluillakin on kehittämistarpeita siinä missä uusillakin - monet niistä tarpeista täysin samoja. McGraw ja Hill nostavat juuri tämän seikan esiin kun puhuvat palvelujen kilpailukaaresta: jatkuva kehittämisen ja laadun parantamisen pitää olla osana palveluorganisaation strategiaa ja yrityskulttuuria kilpailukyvyyn ja tuloksellisuuden varmistamiseksi (53, 2006). Vaikka tämän hankkeen tuotoksessa mainitut kehittämiskohteet ja kehitysehdotukset eivät sellaisenaan tule pätemään pitkällä tähtäimellä, tulevat teemat aina olemaan samat: asiakaspalvelun laatua ja palveluorganisaation sisäistä toimintaa tulee aina kehittää ja uusien asiakkaiden tarpeita kartoittaa.

Tästä hankkeesta esiin tulleet tärkeimmät kehittämiskohteet ovat kehittämissuunnitelmassa ohjeellisesti luokiteltuna painoarvoltaan suuriksi. Teemoittain eniten kehitettävää on

nopeasti tarkasteltuna palvelun lisäarvon kommunikoinnissa yritysasiakkaille, joka puolestaan johtaa siihen, ettei palvelulupauksia saada hyvin pidettyä ja konkreettiset tulokset jäävät toivottua vähäisemmiksi. Palvelun tuomaa lisäarvoa voi kirkastaa monella tavalla mutta se lähtee siitä ensimmäisestä soitosta, jonka yritysasiakas Rekrytointipalvelu X:n myyjältä saa. Jos myynnin kärki ei ole kohdallaan eikä oikeita asioita korosteta tarpeeksi, ei yritysasiakas tule ymmärtämään kuinka hyvin palvelu voi toimia. Tässä korostuu tarvekartoitusten tärkeys. Futrell puhuu kysynnän ennakoinnista ja myyntitiedon hallinnoinnista pohtiessaan myyntiorganisaatioiden tehokkuutta: ilman asianmukaisia taustatietoja ja myyntipuheluiden sovittua nuotitusta myynnin tehokkuus vääjäämättä kärsii (Futrell 1998, 164-165). Vastaavasti, jos palvelua ollaan myyty luvaten vääränlaisia asioita, tulevat yritysasiakkaat ostopäätöksen jälkeen olemaan pettyneitä jos juuri ne asiat, joita heille ollaan myynnissä korostettu eivät toteudu - siitä huolimatta, että palvelu saattaa toimia erinomaisesti jollakin toisella osa-alueella. Vaikka myyntityön tärkeyttä tuskin voi korostaa liikaa tulee muistaa, että palvelu voi kehittyä hyvin vain silloin, kun kaikki osa-alueet ovat kunnossa: jos ei palveluorganisaation sisäinen toiminta ole selkeää tai jos ei tekninen puoli toimi, niin eivät palvelun vahvatkaan osa-alueet välity yritysasiakkaiden tietoon kirkkaalla tavalla.

Hankkeen luotettavuutta voi arvioida parhaiten lomakekyselyjen otannalla.

Asiakastytyväisyyskyselyn kohdalla otanta oli hyvin pieni, nimittäin 5. Tähän ei kuitenkaan voinut vaikuttaa kovinkaan paljoa, sillä palvelun asiakasmäärä luonnollisesti asettaa ylärajan tälle otannalle. Minulla ei ole tietoa siitä kuinka paljon yritysasiakkaita palvelulla on, joten en näin ollen myöskään voi arvioida asiakastytyväisyyskyselyn toteutusta. Noinkin pientä vastausryhmää olisi mahdollisesti voinut analysoida tehokkaammin muilla menetelmillä; keskihajonnasta huolimatta keskiarvo ei kerro niin paljoa noin pienessä ryhmässä. Olisi voinut kenties analysoida jokaisen vastaajan antamia arvoja erikseen ja tehdä profiilit vastaajista, jolloin olisi voinut vertailla suhteita väittämien välillä. Toisaalta, liitteenä löytyy taulukko kaikista vastauksista, joten toimeksiantaja voi itse täydentää käsitystään analyysistä sen avulla. Tarvekartoituskyselyssä tavoitteena oli 20 vastaajan otanta. Vastaajia oli lopulta 16, joten tavoitteesta jäätiin hieman. Kyselyn olisi voinut lähettää alunperin isommalle yleisölle tai suorittaa toisen kyselykierroksen. Toista kierrosta ei kuitenkaan tässä tapauksessa tehty koska hankkeen aikataulu ei antanut myöten. Saadulla 16 vastaajan otannalla sai kuitenkin jo suhteellisen hyvän aineiston. Vastausten välillä oli hajontaa ja oli selkeitä trendejä nähtävissä, joiden luotettavuutta pystyi suhteellisen hyvin arvioimaan keskihajonnalla. Ongelma tilastollisten tutkimusmenetelmien kohdalla on kuitenkin käytännössä aina otannan koko eikä virhemarginaalista voi ikinä päästä täysin eroon.

Tämän hankkeen kohdalla on tärkeä siis muistaa se, että lomakeaineistosta saadut numeeriset arvot olivat pienestä otannasta huolimatta selkeästi suuntaa antavia. Keskiarvot erosivat kummin lomakkeen kohdalla toisistaan sen verran, että keskihajontalaskelmien avulla

pystyi tekemään laadullisia johtopäätöksiä, mikä oli tärkeintä. Haastattelujen luotettavuutta johtopäätösten suhteen on vaikea arvioida. Haastattelut toteutettiin avoimina yksilöhaastatteluina, mikä oli hyvä ratkaisu, sillä haastatteluista tuli ilmi todella paljon sisäisiä kehityskohteita. Sisällönanalyysi tehtiin pohjautuen suoriin lainauksiin, eli alkuperäisilmaisut siirrettiin muuttumattomina hankkeen kontekstiin - haastattelutiedon analysoinnissa on tärkeää, ettei tieto pääse muuttamaan muotoaan liikaa hankkeen edetessä.

Menetelmällisesti hanke on mielestäni suhteellisen onnistunut, yllä mainituista puutteista huolimatta. Tärkeintä on kuitenkin muistaa, että hankkeen lopputuloksena on syntynyt kehittämissuunnitelma, jossa on paljon kehittämiskohteita. Pelkästään sen perusteella hanketta voisi arvioida onnistuneeksi. Tämän kehittämishankkeen tarkoitus on ollut tuoda aineistosta esiin kehittämiskohteita; niitä on aineistosta tullut paljon esiin. Näin ollen toimeksiantajalla on tuotoksen muodossa hyvä pohja kehittää palvelua ja hankkeen tavoite on saavutettu.

Lähteet

- Cook, I. & Upton, G. 1996. Understanding statistics. Oxford, Iso Britannia: Oxford University Press
- Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M. 2006. Service Management. 5. painos. Singapore: McGraw-Hill Companies Inc.
- Futrell, C. 1998. Sales Management. 5. painos. Yhdysvallat: The Dryden Press
- Gowan, M. & Lepak, D. 2010. Human resource management. 1. kansainvälinen painos. New Jersey, Yhdysvallat: Pearson Education Inc.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo: WSOY
- Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2. painos. Porvoo: WSOY
- Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Oy
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13. -14., osin uudistettu painos. Keuruu: Otava
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Mustonen, P. 2009. Social media - a new way to success? Turku: Turun kauppakorkeakoulu
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-b palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY
- Silverstein, B. 2001. Business-to-business internet marketing. 3. painos. Florida, Yhdysvallat: Maximum Press
- Vilka, H. 2009. Tutki ja kehitä. 1.-3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2. painos. Keuruu: Otava

Sähköiset lähteet

Knowledge base. 2006. Descriptive statistics. Viitattu 06.02.2012.
<http://www.socialresearchmethods.net/kb/statdesc.php>

Oulun yliopisto. 2002. Aineiston analyysi deduktiivisena ja induktiivisena sisällön analyysinä. Viitattu 31.01.2012. <http://herkules.oulu.fi/isbn9514268741/html/x930.html>

Tilastokeskus. 2011. Kansantalous, taulukko bruttokansantuote toimialoittain. Viitattu 21.11.2011. http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html

Julkaisemattomat lähteet

Rekrytointipalvelu X:n verkkosivut. 2011. Viitattu syyskuu 2011 - helmikuu 2012.

Yritys X:n verkkosivut. 2011. Viitattu syyskuu 2011 - helmikuu 2012.

Toimitusjohtajan haastattelu. 25.11.2011.

Viestintävastaavan haastattelu. 25.11.2011.

Palvelumyyjän haastattelu. 25.11.2011.

Kuviot

Kuvio 1: Käsitekartta sisällönanalyysistä Metsämuurosen mukaan (125).....	26
---	----

Taulukot

Taulukko 1: Kehittämistyön tärkeys Ojasalon mukaan.....	10
Taulukko 2: Rekrytointipalvelu X:n ominaisuudet.....	11
Taulukko 3: Palvelujen luonne Grönroosin mukaan.....	15
Taulukko 4: Palvelun laadun kriteerit Grönroosin mukaan.....	15
Taulukko 5: Business-to-business-palvelun vaatimukset Ojasalon & Ojasalon mukaan.....	18
Taulukko 6: Sisällönanalyysi Oulun yliopiston mukaan.....	26
Taulukko 7: Oma esimerkki sisällönanalyysistä.....	27
Taulukko 8: Oma esimerkki tilastollisen tiedon analyysistä.....	28
Taulukot 9-34: Sisällönanalyysi.....	31-38
Taulukko 35: Yhteenveto haastatteluaineistosta.....	39
Taulukko 36: Tilastolliset arviointiasteikot.....	40
Taulukot 37-46: Tilastollinen analyysi.....	40-42
Taulukko 47: Yhteenveto yritysasiakkaiden kokemasta palvelun laadusta.....	42
Taulukko 48: Yhteenveto tarvekartoituksesta.....	43
Taulukot 49-65: Tilastollinen analyysi.....	44-47

Palvelun sisäiset puutteet ja toimenpiteet

Kehittämiskohde	Painoarvo	Kehitysehdotus
Uusien konseptien lanseeraus pitää suunnitella huolella / Isot muutokset pitää suunnitella huolella ja toteuttaa harkiten	Suuri	Enemmän testausta ja/tai taustatyötä; asiakkaille ei myöskään kannata mainita uusista toiminnoista (ainakaan niiden yksityiskohdista) ennen kuin ne ovat testattuja ja käytössä
Palvelun tuoma lisäarvo pitää kommunikoida asiakkaille selkeämmin	Suuri	Tuloksiin pitää panostaa enemmän ja olla tarkemmin selvillä asiakkaiden tarpeista (katso tarvekartoitus)
Myynnin kärkeä pitää selkiyttää	Keskisuuri	Pitää olla paremmin selvillä asiakkaiden tarpeista (katso tarvekartoitus)
Tekninen tuki pitää saada in-houseen	Keskisuuri	Nykyisten alihankkijoiden kilpailutus
Ammattitaidon ylläpitäminen kustannustehokkaan Facebook-mainonnan varmistamiseksi	Keskisuuri	Mahdollista uutta henkilökuntaa pitää perehdyttää hyvin Facebookin käyttöön, jotta mainonnan kustannukset saadaan pidettyä alhaalla pitkällä tähtäimellä

Lanseeratesa uusia konsepteja teknisten asioiden pitää olla kunnossa / Tekniset muutokset pitää suunnitella huolella, jotta ne saa toteutettua ajallaan	Keskisuuri	Parempaa yhteistyötä teknisen toteuttajan kanssa ja/tai tekninen tuki in-houseen
Palvelusta pitää tehdä lähestyttävämpi	Keskisuuri /pieni	Verkkosivujen ulkonäköä ja/tai toimivuutta parannettava; tarjottava jatkossakin Trial-pakettia
Toimintatapaa pitää selkiyttää	Keskisuuri /pieni	Kaikilla palvelun edustajilla pitää olla sama käsitys siitä, miten palvelu toimii
Palvelulle pitää saada enemmän näkyvyyttä	Keskisuuri /pieni	Aktiivisempaa markkinointia ja/tai verkostoutumista mahdollisesti ulkoistettuna
Verkkosivuja pitää jatkuvasti kehittää ja päivittää	Keskisuuri /pieni	Pitää taata hyvät resurssit tekniselle tuelle myös pitkällä tähtäimellä ja/tai saada tekninen tuki in-houseen
Käyttäjätukea pitää parantaa	Keskisuuri /pieni	Jollei palvelun kohderyhmää rajata käyttäjien tietoteknisten taitojen mukaan, pitää pystyä neuvomaan käyttäjiä myös yleisissä asioissa

		(esimerkiksi internet-selainten käytössä)
Pitää tarjota myös lyhyempää sopimusjaksoa	Keskisuuri /pieni	Pitää lanseerata uusi tuotepaketti, jossa olisi lyhyempi esimerkiksi 6 kuukauden lisenssi
Jos tarjotaan jotakin kokeiltavaksi ilmaiseksi, on tuloksiin kuitenkin panostettava	Keskisuuri /pieni	Trial-asiakkaisiin pitää panostaa enemmän tai vaihtoehtoisesti selkeästi kertoa, että Trial-käyttäjien ilmoituksille ei tarjota samaa näkyvyyttä kuin muille
Videota pitää mainostaa työnhakijoille enemmän tai asiakkaille vähemmän	Keskisuuri /pieni	Työnhakijan videon tärkeyttä palvelun ydinosamisen kannalta pitää pohtia
Pitää järjestää lisää aikaa asiakassuhteiden hoitamista varten	Keskisuuri /pieni	Tarvitaan lisää myyjiä/edustajia
Henkilökohtaiseen palveluun pitää panostaa	Keskisuuri /pieni	Tarvitaan lisää myyjiä/edustajia ja perehdyttää CRM:ään

Palvelun laadun puutteet ja toimenpiteet

Kehittämiskohde	Painoarvo	Kehitysehdotus
Yrityksen nimi, yhtiömuoto ja visio on useimmiten tuotu selkeästi esiin	Pieni	Yleisesti ottaen tämä on hyvällä tasolla, mutta kaikki asiakkaat eivät olleet samaa

		mieltä; on tärkeää, että kaikki edustajat ovat tietoisia palvelun visiosta ja toimintaperiaatteista
Palvelun edustajat ovat useimmiten avoimesti ja selkeästi kertoneet palvelun sisällöstä ja hinnoittelusta	Pieni	Yleisesti ottaen tämä on hyvällä tasolla, mutta kaikki asiakkaat eivät olleet samaa mieltä; on tärkeää, että kaikki edustajat kertovat asiakkaille yhtenäisesti hinnoittelusta ja sisällöstä
Palvelu ei ole aina toiminut hyvin sopimusjakson alusta asti	Keskisuuri	Palvelu on toiminut joidenkin asiakkaiden kohdalla hyvin ja toisten kohdalla huonosti; pitää olla tarpeeksi resursseja, jotta kaikkia asiakkaita voidaan palvella tasaväkisesti
Palvelu ei ole aina reagoinut nopeasti ja tehokkaasti äkillisesti muuttuneeseen rekrytointitarpeeseen	Suuri	Puitteet ovat hyvät, mutta tasaisen palvelutason saavuttamiseksi on joustettava enemmän silloin kun on tarvetta
Asiakkaat kokevat, että palvelun edustajilla on perusvaatimuksia vastaava ammattitaito ja he	Pieni	Ammattitaito on periaatteessa kohdallaan, mutta ei aina vastaa asiakkaiden odotuksia ja/tai neuvonanto ei aina ole

ovat osanneet tarpeen mukaan antaa neuvoja		laadukasta; moniosaamista tulisi kehittää
Asiakkaat kokevat, että palvelun yksilöllisyys ja erityistarpeiden huomioon ottaminen palvelussa on keskivertotasolla	Keskisuuri	Palvelu on yksilöllistä ja erityistarpeita huomioon ottavaa, mutta asiakkaat kaipaavat silti enemmän ja tähän tulisi panostaa, jotta asiakkaat säilyisivät uskollisina
Palvelun edustajat eivät ole asiakkaiden mielestä aina ulkoasultaan asiallisia ja eivät aina ole toimineet kohteliaasti ja hienovaraisesti	Suuri	Ukoinen olemus ja ilmaisutaito on tärkeää ja siihen pitää panostaa; tämä kannattaa ottaa huomioon varsinkin kun perehdyttää uusia myyjiä
Palvelulla on ei ole asiakkaiden mielestä erityisen hyvä maine eikä sitä voisi varauksetta suositella muille	Suuri	Palvelulupauksista on pakko pitää kiinni ja jos tuloksia luvataan on niitä asiakkaille saatava

Tarvekartoitus

Tarve tai muu huomio	Painoarvo	Kehitysehdotus
Yritykset arvostavat hakijoissa tasapuolisesti erilaisia valmiuksia, asennetta ja persoonaa kuitenkin	Pieni	Myynnissä ei kannata sanoa, että palvelun kautta saa eniten tietynlaisia hakijoita vaan esimerkiksi

keskimäärin eniten		painottaa sitä, että erityistarpeisiin vastataan tehokkaasti
Ajallinen säästö on yrityksille keskimäärin rahallista säästöä tärkeämpää rekrytointiprosessissa	Suuri	Myynnissä kannattaa korostaa kuinka palvelun avulla voi säästää aikaa ja vaivaa rekrytoinnissa
Yritykset ovat kiinnostuneita sosiaalisen median mahdollisuuksista edistää rekrytointia ja haluavat olla aktiivisemmin mukana sosiaalisessa mediassa	Suuri	Palvelun toimintaa Facebookissa kannattaa korostaa myynnissä hyvin paljon
Yritykset eivät tiedä sosiaalisesta mediasta rekrytointikanavana tarpeeksi paljoa	Keskisuuri	Myynnissä kannattaa avoimesti ja aktiivisesti kertoa, miten Facebook toimii ja miten palvelu sitä toiminnassaan hyödyntää
Yritykset ovat suhteellisen vapaamielisiä oman imagonsa suhteen	Keskisuuri	Myynnissä kannattaa avoimesti kertoa palvelun käyttämisestä uusista kanavista ja korostaa niitä; samalla kannattaa myös tuoda esiin työnantajan videoesittely
Yritykset kokevat, että esittelyvideon liittäminen työpaikkailmoitukseen	Suuri	Yrityksen videoesittelyä ja sen hyötyjä kannattaa korostaa myynnissä

olisi hyödyllinen ominaisuus		paljon
Yritykset arvostavat mahdollisuutta hakea ja tarkastella passiivisia työnhakijoita rekrytointijärjestelmän sisällä	Keskisuuri	CV-pankkia kannattaisi kehittää ja jos/kun se on vahva osa-alue palvelussa sitä kannattaa korostaa myynnissä
Yritykset arvostavat mahdollisuutta lajitella ja hallinnoida hakemuksia tarkasti rekrytointijärjestelmän sisällä	Suuri	Palvelua tulisi kehittää siten, että hakemusten käsittely järjestelmän sisällä on mahdollisimman tehokasta ja jos/kun tämä ominaisuus on kunnossa sitä kannattaa korostaa myynnissä paljon
Yritykset saavat hyviä hakemuksia ja ovat tyytyväisiä käyttämiinsä palveluihin	Pieni	Hakemusten laatua tai palvelun kilpailuttamista ei kannata korostaa myynnissä
Yritykset eivät yleisesti ottaen koe saavansa liikaa tai liian vähän hakemuksia	Pieni	Hakemusten määrän säätelemistä ei kannata korostaa myynnissä vaan tuoda se esiin vain esimerkiksi silloin kun puhutaan Facebookin mainoskampanjoista ja kuinka paljon ilmoituksille halutaan näkyvyyttä
Hinnan ei voida olettaa	Keskisuuri	Palvelun hintaa ei

olevan suuressa roolissa yrityksille harkitessa rekrytointipalvelun hankintaa		tarvitse korostaa myynnin alkuvaiheessa; sen edullisuutta kannattaa korostaa vasta esimerkiksi tarjousvaiheessa
Yritykset eivät yleisesti ottaen koe, että työnhakijan videosta olisi selkeää hyötyä rekrytoinnissa	Suuri	Tällä hetkellä työnhakijan videoesittely tuodaan vahvasti palvelussa esiin mutta sen tärkeyttä korostetaan liikaa; työnhakijan videoesittelyä ei kannata myynnissä korostaa vaan sitä voisi myydä esimerkiksi oheistuotteena

Liite 2: Lomakerunko 1 nykyisille yritysasiakkaille palvelun laadusta

1= Täysin eri mieltä

2= Jokseenkin eri mieltä

3= En osaa sanoa

4= Jokseenkin samaa mieltä

5= Täysin samaa mieltä

Yrityksen nimi, yhtiömuoto ja visio tulevat selkeästi esille

Rekrytointipalvelu X:sta on helposti saatavissa tietoa verkossa ja puhelimitse

Rekrytointipalvelu X:n edustajat ovat avoimesti ja selkeästi kertoneet palvelun sisällöstä ja hinnoittelusta

Rekrytointipalvelu X on toiminut hyvin sopimusjakson alusta asti

Rekrytointipalvelu X on reagoinut nopeasti ja tehokkaasti äkillisesti muuttuneeseen rekrytointitarpeeseen

Rekrytointipalvelu X:n edustajilla on alan vaatimuksia vastaava ammattitaito ja he ovat osanneet tarpeen mukaan antaa hyviä neuvoja

Olette saaneet Rekrytointipalvelu X:ltä yksilöllistä palvelua ja edustajat ovat olleet aidosti kiinnostuneita erityistarpeistanne

Rekrytointipalvelu X:n edustajat ovat ulkoasultaan asiallisia ja ovat toimineet kohteliaasti ja hienovaraisesti

Rekrytointipalvelu X:n edustajilla on ollut käytössä alan vaatimuksia vastaavat työkalut ja ne ovat toimineet hyvin (esim. audiovisuaaliset välineet, muu elektroniikka, käyntikortit, jne)

Rekrytointipalvelu X:llä on mielestänne hyvä maine ja voisitte suositella palvelua myös muille yrityksille

Liite 3: Vastaukset lomakkeesta 1

Väittämä	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vastaus 1	4	4	4	2	3	3	3		3	2
Vastaus 2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
Vastaus 3	4	4	5	3	3	4	2	3	3	3
Vastaus 4	5	3	3	1	3	1	4	1	5	1
Vastaus 5	5	4		5	4	5	4	3	3	3
Keskiarvo	4	3.4	3.5	2.6	3	3	3	2.5	3.4	2.2
Keskihajonta	1.1	0.8	1.1	1.4	0.6	1.4	0.9	0.9	0.8	0.8

Liite 4: Lomakerunko 2 potentiaalisille asiakkaille rekryointipalvelun tarpeista

1= Täysin eri mieltä

2= Jokseenkin eri mieltä

3= En osaa sanoa

4= Jokseenkin samaa mieltä

5= Täysin samaa mieltä

Saamanne työhakemukset ovat yleisesti ottaen hyviä ja vastaavat avointa tehtävää

Saatte nykyisten kanavien kautta liian vähän hakemuksia

Saatte nykyisten kanavien kautta liikaa hakemuksia

Arvostatte useimmiten työnhakijassa ennen kaikkea hänen aikaisempaa työkokemusta ja vankkaa asiantuntemusta

Arvostatte useimmiten työnhakijassa ennen kaikkea hänen persoonaa, asennetta ja ilmaisutaitoa

Käytätte ajallisesti paljon resursseja rekryointiin

Käytätte rahallisesti paljon resursseja rekryointiin

Harkitessanne rekryointipalvelun ostamista hinta on useimmiten kynnyskysymys

Käyttämänne rekryointijärjestelmät ja/tai ulkoistetut rekryointipalvelut ovat vastanneet tarpeitanne hyvin

Sosiaalinen media on mielestänne vartenotettava rekryointikanava

Haluaisitte olla aktiivisemmin mukana sosiaalisessa mediassa rekryointirintamalla

Tiedätte mielestänne paljon sosiaalisen median soveltuvuudesta rekryointikanavana

Olette mielestänne konservatiivisia yrityksenne imagon ja työnantajamielikuvan suhteen

Oman yritysesittelyn liittäminen työpaikkailmoitukseen olisi mielestänne hyödyllinen ominaisuus rekryointipalvelussa

Työnhakijan videoesittelystä olisi rekrytoinneissanne paljon hyötyä

Mahdollisuus hakea ja tarkastella passiivisia työnhakijoita rekryointijärjestelmän sisällä olisi teille hyvin tärkeä ominaisuus

Mahdollisuus lajitella ja hallinnoida työhakemuksia tarkasti rekryointijärjestelmän sisällä olisi teille hyvin tärkeä ominaisuus

Liite 5: Vastaukset lomakkeesta 2

Väittäjä	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Vastaus 1	4	5	1	1	5	5	5	3	3	5	5	4	1	3	1	5	3
Vastaus 2	4	2	2	4	4	4	4	1	4	4	4	2	2	4	3	3	4
Vastaus 3	4	1	4	4	4	4	2	4	3	4	4	2	4	4	2	3	5
Vastaus 4	3	3	3	5	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2
Vastaus 5	4	2	3	2	2	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	2	4
Vastaus 6	4	2	3	4	4	2	2	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4
Vastaus 7	2	4	1	2	4	2	2	4	2	4	2	2	2	4	3	4	2
Vastaus 8	4	2	2	4	4	3	2	2	4	5	5	3	4	5	4	3	5
Vastaus 9	4	4	2	4	4	2	2	3	2	4	4	2	4	4	5	4	5
Vastaus 10	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	5
Vastaus 11	4	2	2	3	4	3	2	3	3	2	2	4	2	4	1	4	4
Vastaus 12	4	1	4	3	4	2	3	3	4	4	3	3	3	5	5	3	4
Vastaus 13	2	2	2	4	4	4	2	5	3	5	5	2	4	4	5	1	5
Vastaus 14	4	2	4	5	4	2	2	5	4	4	4	4	2	3	4	4	4
Vastaus 15	2	2	4	4	5	4	2	3	3	4	5	3	2	5	3	5	2
Vastaus 16	4	2	3	4	5	3	3	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4
Keskiarvo	3.6	2.5	2.6	3.4	4.1	3.1	2.5	3.2	3.4	4	3.8	2.7	2.7	4.1	3.3	3.4	3.9
Keskihajonta	0.8	1.1	1	1.2	0.7	1	0.9	1.1	0.7	0.7	1	0.8	1	0.6	1.3	1.1	1.1